

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج




# تسويق

## مشكلات البيع

## ٢٥٥ سوق



الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجةً للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التنموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته ، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " مشكلات البيع " لمتدربي قسم" تسويق " للكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه: إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

# تمهيد

يعد اتمام صفقة البيع مع العميل نتاجاُ لسلسلة من الإجراءات والمجهودات التي سبقت هذه العملية ، كما تعتبر هذه العملية أيضاً مقدمة لإجراءات ومجهودات على رجل البيع أن يتمها بعد عملية البيع.

جميع هذه الإجراءات التي تشكل عملية البيع، تسعى لتحقيق هدف معين وهو إتمام صفقة البيع مع العميل وفي نفس الوقت تحقيق الرضا للعميل نتيجة لشرائه هذا المنتج. وهذا يمثل التحدي الرئيسي لرجل البيع.

إن أي معوق يمنع رجل البيع من تحقيق هذا الهدف يمثل مشكلة من مشكلات البيع التي ينبغي أن تعالج. ومن خلال موضوعاتنا التالية سنقوم بإستعراض أهم مصادر مشكلات البيع ، وتصنيف مشكلات البيع حسب مصادرها أو حسب الأطراف المباشرة في هذه المشكلات. ثم سنقوم بتبيين الطرق العملية لحل المشكلات البيعية وعليه فإن هذه الحقيبة ستتضمن الموضوعات الرئيسية التالية:ـ

- مفاهيم وتأثير مشكلات البيع.
- تصنيف وتقسيم مشكلات البيع.
- المنهج العملي لحل مشكلات البيع.

المملكـة العربيــة الســعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج




# مشكلات البيع

## بعض المفاهيم حول مشكلات البيع

بعض المفاهيم حول مشكلات البيع

١



**مقدمة :**

إن إيجاد الحلول الجيدة لمشكلات البيع يتطلب فهم هذه المشكلات. إن فهم المشكلات البيعية سيجعلنا قادرين على التعرف على هذه المشكلة، بل قبل ذلك سيجعلنا قادرين على أن نقرر إذا كان لدينا مشكلة بيعية أو مشكلة من نوع آخر.

كذلك لكي نتعرف على المشكلة البيعية، يجب أن نتعرف على الأطراف المؤثرة في العملية البيعية حتى نستطيع أن نحدد أبعاد المشكلة البيعية التي تواجهك.

ولذا فان هذه الوحدة ستناقش الموضوعات التالية:

- مفهوم المشكلات البيعية .
- الأطراف ذات العلاقة بالعملية البيعية .
- مظاهر و أسباب المشكلات البيعية .

**الأهداف السلوكية:**

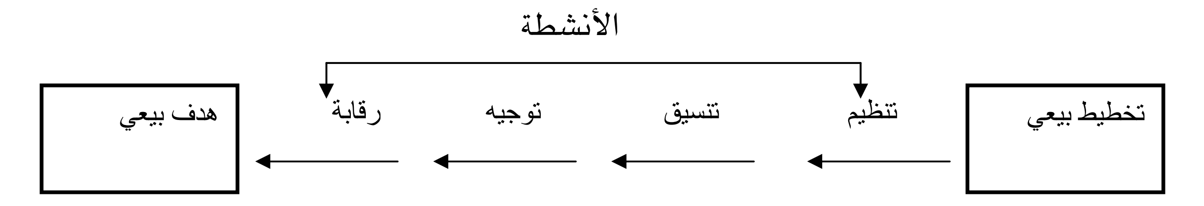
تهدف هذه الوحدة الى أن يكون الطالب قادراً على:

١ -التفريق بين المشكلة البيعية و غيرها من المشكلات .
٢ -التعرف على الأطراف المؤثرة في العملية البيعية .
٣ -التفريق بين مظاهر المشكلة البيعية و أسبابها الحقيقية .

**أولاً : مفهوم المشكلة البيعية :.**

إن أي نشاط يقوم به فرد أو منظمة يرتكز على ثلاثة أسس رئيسة وهي خطة ثم نشاط لتطبيق هذه الخطة ثم هدف يقود إليه النشاط وعليه فعندما لا يتم الوصول إلى الهدف المحدد أو يتم الوصول إليه ولكن ليس بالدقة المطلوبة فإننا نستطيع أن نقول إن هناك مشكلة.

والنشاط البيعي ينطبق عليه ما ينطبق على غيره من الأنشطة. فعندما يتم رسم خطة بيعية والتي بالضرورة تحتوي على الهدف البيعي والإنشطة الموصلة إليه، وعندما يتحقق رجل البيع أو أداة المبيعات كلياً أو جزئياً من الوصول إلى ما سبق فإننا نستطيع أن نعرف المشكلة البيعية بأنها: أي عامل أو مؤثر يعيق بشكل كامل أو جزئي الوصول إلى الهدف البيعي المحدد ويمكن تمثيل ما سبق بالشكل التالي:




من هذا الشكل الذي يمثل العملية البيعية فإن أي عائق أو عامل يؤثر مباشرة بشكل سلبي على إنسيابية العملية في جزء منها يعتبر مشكلة بيعية.

وحيث إن الهدف النهائي لأي منشأة في القطاع الخاص هو تحقيق الأرباح عن طريق بيع منتجاتها لعملائها لإشباع احتياجاتهم، وبما أن أنشطة المنشأة في الواقع لا يمكن فصلها عن بعض، فإن أي مشكلة تحدث في المنشأة يمكن أن تؤثر ولو بشكل غير مباشر على النشاط البيعي في المنشأة. ولكن سنركز في الموضوعات التالية على المشكلات التي تؤثر بشكل مباشر على العملية البيعية، أي المشكلات التي يكون الجهاز البيعي طرفاً مباشراً فيها.

**الأطراف ذات العلاقة المباشرة بالعملية البيعية:**

التعريف السابق للمشكلة البيعية يحتم علينا أن نحدد أولاً تلك الأطراف أو الجهات التي تؤثر بشكل مباشر على العملية البيعية حتى نستطيع أن نفرق بين المشكلة البيعية المباشرة وغيرها من المشكلات التي تحدث في المنشأة.

ويمكن أن تحدد هذه الأطراف عبر تتبع العملية البيعية من بدايتها إلى نهايتها والتي تمر عبر الأطراف التالية:-

١ - إدارة المبيعات: وتعني به الجهاز الإداري للمبيعات مثل مدير المبيعات ومعاونيه ورؤساء الأقسام والمشرفين على رجال البيع وغيرهم.

٢ - رجال البيع: والمقصود بهم مندبو المبيعات الذين يقومون بعملية البيع بشكل مباشر.

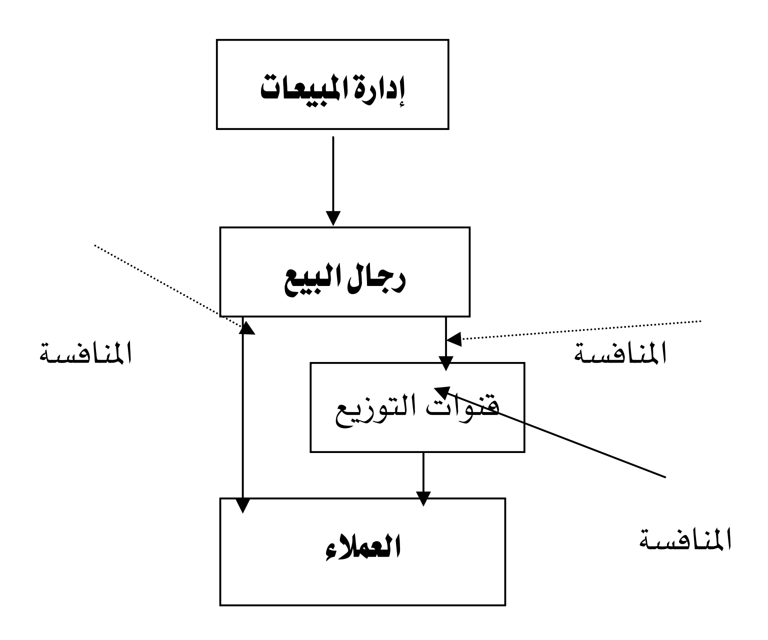
٣ - قنوات التوزيع: وتعني بهم الوسطاء الذين يقومون بدور الرابط بين المشتري والمنتج مثل المتاجر ومحلات بيع التجزئة والموزعين.

٤ - العملاء: وهم الذين يقومون بشراء المنتج بغرض استهلاكه واستخدامه.

٥ - المنافسون: وهم الذين يقومون بإنتاج أو بيع منتج مشابه ويستخدم لإشباع نفس الاحتياج.

هذه هي الأطراف الرئيسية المباشرة في عملية البيع. مع ملاحظة أن رجال البيع قد يقومون بدور مزدوج في هذه العملية. فهم يقومون بالبيع للمستهلك أو المستخدم للمنتج، كما يقومون أيضاً بتسويق المنتج لقنوات التوزيع

لتقوم بدورها بإيصاله للمشتري ويمكن تمثيل أطراف العملية البيعية بالشكل التالي



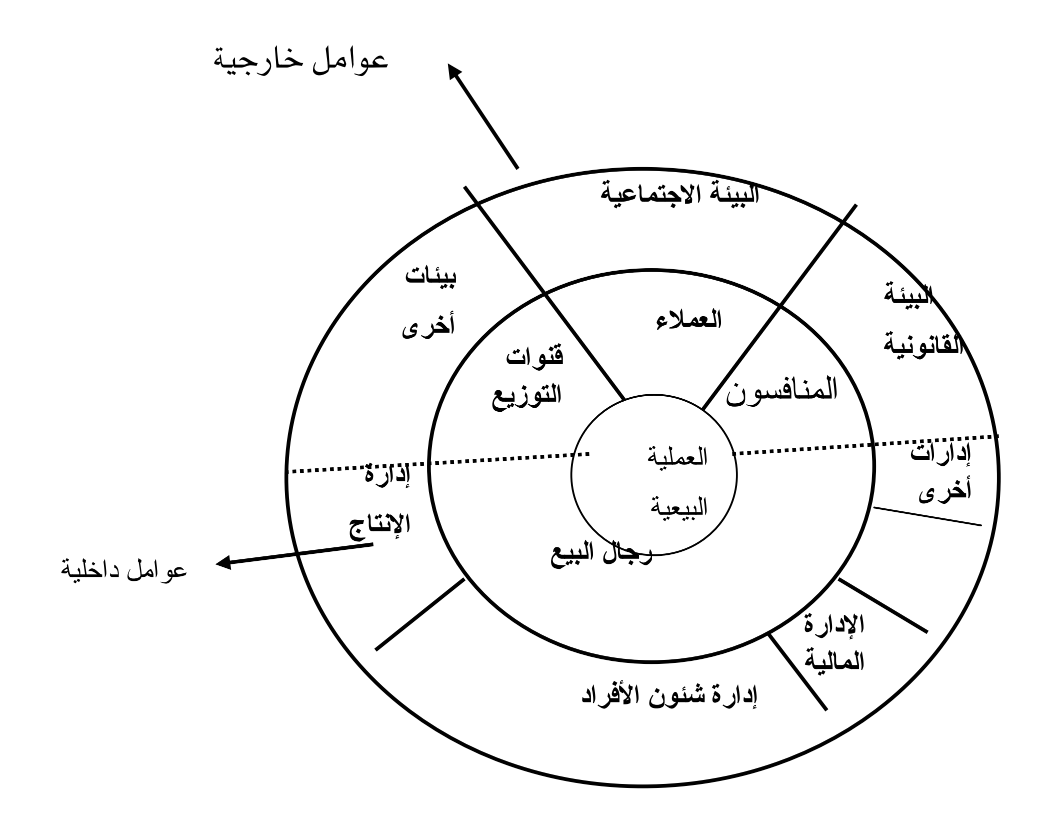

وسيتم شرح كل من هذه الأطراف بالتفصيل في الفصول التالية.

**الأطراف ذات العلاقة غير المباشرة بالعملية البيعية:**

ويقصد بهذه الأطراف تلك الأطراف التي ليس لها إتصال مباشر بمسار العملية البيعية. وهذه الأطراف قد تكون أطرافاً من داخل المنشأة مثل إدارة الإنتاج وإدارة الأفراد والإدارة المالية وغيرها من الإدارات ، وقد تكون من خارج المنشأة مثل بعض عوامل البيئة الخارجية للمنشأة . فعلى سبيل المثال القوانين المتبعة في ضمان السلع أو طريقة التسعير أو طريقة البيع تعتبر عوامل خارجية لا يمكن للمنشأة أو لجهاز البيع أن تؤثر فيها ، وليس لها إلا أن تستجيب لها فقط، وكذلك العادات الإجتماعية في مجتمع ما لها نفس التأثير على العملية البيعية.

مع ملاحظة أن هناك عوامل أو أطرافاً من البيئة الخارجية وفي نفس الوقت تعتبر من الأطراف ذات التأثير المباشر على عملية البيع مثل المنافسين وقنوات التوزيع.

ويمكن أن تمثل هذه العوامل المباشرة وغير المباشرة الداخلية أو الخارجية بالشكل التالي:




في هذا الشكل يبين أن العوامل التي تؤثر في العملية البيعية نوعان من العوامل:

١ - عوامل خارجية: وتتمثل في هذا الشكل بالنصف الأعلى من الدائرة وهذه العوامل تتميز بأنها خارج نطاق تحكم وسيطرة المنشأة ولذلك سميت عوامل خارجية . كما أن الشكل يبين أن هذه العوامل تنقسم من حيث تأثيرها على العملية البيعية إلى قسمين:

- عوامل خارجية لها تأثير مباشر على العملية البيعية ومسارها. وهذه العوامل الخارجية المباشرة تتمثل بالمنافسين والعملاء وقنوات التوزيع .
- عوامل خارجية لها تأثير غير مباشر على العملية البيعية مسارها وهذه العوامل الخارجية غير المباشرة تتمثل بالبيئة القانونية للبيئة الإجتماعية وغيرها من البيئات.

٢ - عوامل داخلية: وتتمثل في هذا الشكل بالنصف الأسفل من الدائرة. وهذه العوامل تتصف بأنها داخل نطاق تحكم وسيطرة المنشأة ، ولذلك سميت عوامل داخلية، وهذه العوامل تنقسم أيضاً إلى قسمين من حيث تأثيرها على العملية البيعية:

- عوامل داخلية مباشرة أي لها تأثير مباشر على العملية البيعية، وهذه العوامل تتمثل في إدارة المبيعات ورجال البيع (أو مندوبي المبيعات)
- عوامل داخلية غير مباشرة أي لها تأثير غير مباشر على العملية البيعية، وهذه العوامل تتمثل بمختلف إدارات المنشأة عدا إدارة المبيعات، مثل إدارة الإنتاج إدارة المشتريات، إدارة المالية، إدارة شئون الأفراد، وغيرها من الإدارات.

وعلى ما سبق فإن كل ما يحدث في هذه الأطراف داخلية أو خارجية مباشرة أو غير مباشرة ويؤثر في الوصول إلى الأهداف البيعية المحددة فإنه من مشكلات البيع وسنقوم بشرح كل عامل منها في فصول قادمة.

## ثانياً: مظاهر مشكلات البيع:.

يقصد بمظاهر مشكلات البيع تلك المؤشرات والعلاقات التي تدل على أن العملية البيعية لا تسير كما خطط لها.

من الصعب تحديد أو حصر مظاهر محددة للمشكلات البيعية ، فهناك مظاهر تتعلق بتفصيل بعض الأمثلة على مظاهر المشكلات البيعية عند استعراض المشكلات البيعية المتعلقة بكل عامل في الفصول التالية.

## ثالثاً: أسباب مشكلات البيع:.

لكي تحل مشكلة معينة (ومن ضمنها مشكلات البيع) يجب عليك أن تحدد أسبابها. ومن المهم أيضاً أن تفرق بين المظاهر والأسباب فمظاهر المشكلة ما هي إلا نتاج وجود السبب. فعلاج المظاهر (أو النتائج أو الأعراض) لا يعني مطلقاً بيعية هو تحديد سبب هذه المشكلة، أي فصل الظواهر عن السبب. وسنقوم بشرح هذا بالتفصيل في أحد الفصول القادمة

## أسئلة للمناقشة

س١ : اشرح المقصود بالمشكلة البيعية.

س٢ : مالفرق بين مظاهر المشكلة البيعية وأسباب المشكلة البيعية؟ أذكر مثالاً يبين ذلك.

س٣: لماذا من المهم التفريق بين مظاهر المشكلة وأسبابها؟




# مشكلات البيع

## مشكلات البيع داخل المنشأة

مشكلات البيع داخل المنشأة

٢

كما بينا في الفصل السابق، فإن مشكلات البيع يتم تصنيفها بحسب أطراف هذه المشكلة. فهناك مشكلات بيع داخلية وخارجية وداخل هذا الإطار نصنف مشكلات البيع بحسب تأثيرها في العملية البيئية فهناك مشكلات بيع مباشرة وأخرى غير مباشرة.

وفي هذا الفصل سنقوم بتحليل مشكلات البيع التي منشؤها من داخل المنشأة . وللوصول إلى ذلك سنقوم بتصنيف هذه المشكلات من حيث طبيعتها، ومن ثم دراسة كل نوع من حيث أسبابه ومظاهره ونماذج لهذه المشكلات (حيث أنه من الصعب حصر المشكلات التي تحدث تحت كل نوع ).

والهدف من هذا التصنيف هو إيجاد القدرة على التفريق بين المشكلات البيعية المختلفة، وبالتالي القدرة على الوصول إلى الأسباب الحقيقية التي تقف وراء هذه المشكلة ، من ثم الوصول إلى حل المشكلة.

**الأهداف السلوكية**

إن الطالب في نهاية الفصل يستطيع أن :

١ - يميز المشكلة البيعية الداخلية.
٢ - يفرق بين المشكلة البيعية الداخلية ذات التأثير المباشر على عملية البيع والمشكلة البيعية الداخلية ذات التأثيرالغيرمباشر.
٣ - يستطيع أن يحلل المشكلة المحددة إلى مظاهر أو نتائج، وأسباب حقيقية (فرضيات)

# الباب الأول

## المشكلات البيعية الداخلية ذات التأثير المباشر على العملية البيعية

ويمكن تقسيم هذا النوع من المشكلات إلى قسمين شاملين:

١ - المشكلات البيعية التي منشؤها إدارة التسويق.

بالرغم من صعوبة تقسيم المشكلات الداخلية ذات التأثير المباشر وذلك نظراً لتداخل مظاهر وأسباب هذه المشكلات، إلا أننا لغرض التبسيط سنقوم بتقسيمها إلى نوعين شاملين هما :ـ

١ - المشكلات البيعية الداخلية المباشرة التي منشؤها إدارة التسويق.

٢ - المشكلات البيعية الداخلية المباشرة التي منشؤها جهاز البيع وفيما يلي شرح مبسط لهذيه النوعين.

# الفصل الأول

## مشكلات إدارة التسويق

إدارة التسويق هي التي تقوم بالنشاط التسويقي في المنشأة. والنشاط التسويقي شامل لكل الأنشطة التي يجب القيام بها لإتمام انتقال السلعة من المنتج إلى المشتري بما فيها العملية البيعية. وأي مشكلة في نشاط من أنشطة التسويق ينعكس بالضرورة على العملية في نهاية المطاف.

ويمكن تقسيم الأنشطة التسويقية إلى أربع مجموعات من الأنشطة والتي تسمى عناصر المزيج التسويقي. وهذه العناصر هي:

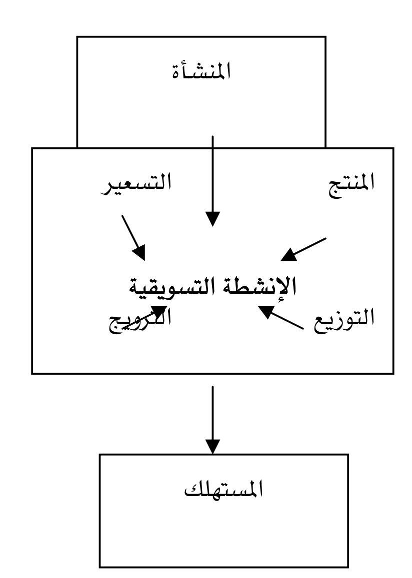
١ - المنتج أو السلعة .

٢ - التسعير .

٣ - التوزيع .

٤ - الترويج .

فهذه العناصر الأربعة هي الأنشطة التي ينبغي القيام بها لكي تتم عملية البيع للمستهلك ، أو هي الرابط بين المنشأة و المستهلك ،ويمكن تمثيلها بالشكل التالي:



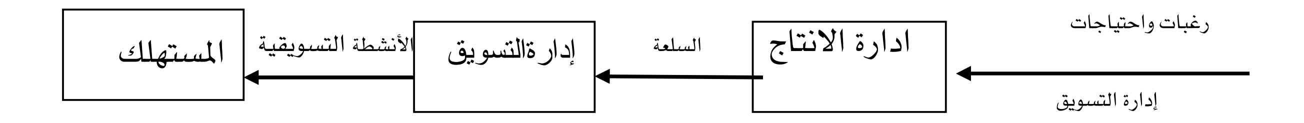
وسنقوم بإستعراض كل عنصر من هذه العناصر بتفصيل أكثر :

**أولاً : المنتج :**

يعرف المنتج على أنه تلك العناصر المادية وغير المادية التي يشتريها المستهلك لإشباع رغبة أو رغبات معينة. أو بكلمة أخرى هو مجموعة المنافع والإشباعات التي يحصل عليها المستهلك في مقابل ما يدفعه من نقود.

ولأن هدف إنتاج سلعة ما هو إشباع أحتياج معين لدى المستهلك فإنه من الضروري أن ينطلق هذا الإنتاج من معرفة ما هو احتياج المستهلك.

والإدارة التي تقوم بعملية الإنتاج هي إدارة الإنتاج (إدارة العمليات) ثم تنتقل السلعة لإدارة التسويق والتي تقوم بإيصالها للمستهلك النهائي. كما أنه يفترض أن تقوم إدارة التسويق بتزويد إدارة الإنتاج برغبات واحتياجات المستهلك حتى يتم تلبيتها عند تصميم المنتج أو السلعة وتتم هذه العملية على الشكل التالي




هذه هي الآلية الصحيحة لإنتاج المنتج، فهو ينطلق من رغبات المستهلك وينتهي إليها.

كما أن جودة المنتج لا تحدد بمدى ما يتوافر في المنتج من مميزات ومواصفات فنية وتقنية، بل تحدد بمدى ملائمتها وإشباعها لاحتياج المستهلك.

ومن الأهمية الإلمام بكيفية معرفة وقياس رغبات واحتياج المستهلك. حيث يفترض أن تكون هذه إحدى مهام إدارة التسويق، والتي ينبغي أيضاً أن يكون رجال البيع على معرفة بها، ومن طرق معرفة وقياس رغبات المستهلك:

١ - الإستقصاء : حيث يوزع استقصاء على عينة من المستهلكين، ويقوم المستهلك بالإجابة عنها، وعند تفريغ الإجابات، يصبح لدينا معلومات محددة عن موضوع الإستقصاء.

٢ - جماعات التركيز: حيث يجتمع عدد من المستهلكين ويناقشون المنتج ويبدون ملاحظاتهم عليه وذلك بإشراف إدارة التسويق في المنشأة.

٣ - الملاحظة المباشرة: من قبل رجال البيع، حيث يجمعون ملاحظاتهم حول رؤية المستهلك للمنتج، ثم ينقلونها إلى إدارة التسويق.

٤ - وهناك أيضاً طرق أخرى يمكن الرجوع إليها في مصادرها عند الحاجة.

بعض مظاهر المشكلات البيعية التي منشؤها المنتج:

- كثرة شكاوى المشتري من عدم تلبية المنتج لإحتياجاتهم.
- كثرة استفسار المشتريين عن كيفية استخدام السلعة (خصوصاً إذا كانت هذه الإستفسارات بعد شراء المشتري للسلعة ومحاولته استخدامها)
- إرتفاع أعداد المشتريين الذين يطلبون إعادة المنتج أو استبداله.
- شكاوي الموزعين والوسطاء من صعوبة تخزين المنتج.
- إرتفاع أعداد الوحدات من المنتج التي يعيدها العملاء لتصليحها أو صيانتها.
- استمرار المنتج لفترة طويلة (حسب نوع المنتج) بنفس النمط من دون تحسينات أو تطوير.

جميع هذه المظاهر هي بالدرجة الأولى مظاهر لمشكلات بيعية والذي يكتشفها أو يلاحظها هو رجل البيع أثناء قيامه بعملية البيع.

وكما ذكرنا سابقاً ينبغي دائماً فصل مظاهر المشكلة البيعية عن أسبابها الحقيقية. وكثرة شكاوي المشتريين، أو عدم معرفتهم بإستخدام السلعة أو كثرة اعطالها كل هذه مؤشرات تؤشر إلى وجود مشكلة حقيقية وراء هذه الظواهر. فعلى سبيل المثال قد يكون السبب وراء بعض هذه المشكلات:

١ - عدم كفاءة أدارة الإنتاج في تصميم المنتج، مما نتج عنه سلعة معقدة وصعبة الاستخدام بالنسبة للمشتري أو المستخدم.

٢ - عدم كفاءة إدارة التسويق بإرفاق تعليمات واضحة مع السلعة لشرح طرق استخدامها.

٣ - عدم كفاءة إدارة التسويق بنقل المعلومات المناسبة الدقيقة عن احتياجات المستهلك، مما نتج عنه انتاج سلعة لا تلبي احتياج المستهلك بالدقة المطلوبة.

٤ - عدم المام فريق التسويق بمتطلبات الوسطاء والموزعين للتعامل مع السلعة بشكل مرضي. وغيرها من الأسباب الإفتراضية.

كما يلاحظ أن هذه الأسباب بدورها قد تكون ظواهر ومؤشرات لأسباب أكثر عمقاً، وهكذا تدخل في سلسلة من الظواهر والأسباب حتى تصل إلى السبب الحقيقي الذي يقف وراء المشكلة. وهذا ما سيتم إستعراضه في فصل لاحق.

ولكن بشكل عام فإن رجل المبيعات يجب أن يلم بمعلومات أساسية فيما يتعلق بمنتجات الشركة التي يقوم ببيعها ، ومن هذه المعلومات:

- كيف يتم إنتاج وتصنيع هذه السلع.
- ما هي المزايا التنافسية التي تميز منتجات المنشأة عن منتجات المنافسين.
- ما هي المزايا التي تميز منتجات المنافسين عن منتجات منشأتنا.
- ما هي سمات منتجاتنا من حيث الشكل والتصميم، الألوان، الأحجام، المكونات، بلد المنشأ أو التصنيع.
- لماذا يشتري المستهلك منتجاتنا دون المنتجات المنافسة.
- ما هي مراحل التطور بالنسبة لمنتجاتنا.
- طرق استخدام منتجات المنشأة بالنسبة لأنواع المشترين (كيف يستفيدون منها).
- مراحل دورة حياة السلعة أو المنتج، والسمات الأساسية لكل مرحلة.

## ثانياً: التسعير:.

إن كل سلعة يشتريها المستهلك تمثل بالنسبة له وسيلة لإشباع رغبة أو أحتياج معين، أو بكلمة أخرى يمثل بالنسبة منفعة أو مجموعة من المنافع يمكن أن يحصل عليها من هذا المنتج.

والسعر ما هو إلا إنعكاس لهذه المنافع كما يراها المستهلك. فالسعر المحدد لسلعة معينة ما هو إلا المبلغ الذي يجب أن يدفعه المشتري في مقابل حصوله على المنافع التي يتوقعها من السلعة، والتي تمثل بالنسبة له القيمة الحقيقية للسلعة. فإذا حصل على منافع أقل مما كان يتوقعه فإنه في هذه الحالة سيعتقد أنه دفع أكثر مما يجب للحصول على هذه السلعة، وبالتالي تصبح هذه السلعة مرتفعة الثمن، والعكس صحيح، إذا حصل المستهلك على منافع أكثر قيمة من المبلغ الذي دفعه ثمناً لها، فإنه سيرى قيمة المبلغ الذي دفعه ثمناً لها فإن السعر بالنسبة له سعراً عادل.

ومن المهم أن يكون رجل البيع ملماً بالتسعير وطرقه وتأثيراته والعوامل المحددة له، وذلك حتى يستطيع أن يحدد ويتعامل مع المشكلات التي منشؤها التسعير.

وفيما يلي سنعرض بإيجاز لما يجب أن يلم به رجل البيع عن التسعير.

### أهداف التسعير:

قد يكون الهدف الذي تسعى إليه المنشأة من وضع سعر معين لأحد منتجاتها هو واحداً وأكثر من الأهداف التالية:

- تغطية تكاليف الإنتاج: فقد يكون تحقيق الأرباح عند ظروف معينة مستحيلاً أو غير مطلوب بالنسبة للمنشأة (وهذا يكون في ظروف آنية، أو في حالة المنشآت غير المربحة) فتكتفي المنشأة فقط بتغطية تكاليفها.
- تنشيط السوق: وهنا تعمد المنشأة إلى تخفيض سعرها بهدف زيادة الطلب وتنمية سوقها.

**وهناك حالات يفضل فيها خفض السعر مثل:**

- وجود استجابة عالية لتخفيض السعر مما يزيد الطلب ويشجع مستهلكين جدد على الشراء.
- انخفاض تكاليف الإنتاج للسلعة بالنسبة للمنشأة المنتجة.
- انخفاض دخول المستهلكين.
- الاستعداد لمنافسة سعرية حالياً أو مستقبلاً.

- **تحقيق الأرباح:** وهو هدف أي منشأة ربحية.
- زيادة حجم الحصة السوقية: والحصة السوقية هي نسبة كمية مبيعات المنشأة إلى مبيعات السوق الكلية.

**إجراءات التسعير:**

وهي الخطوات التي تتبع عادة لتحديد سعر منتج معين.

**أولاً: دراسة وتحديد العوامل المؤثرة في السعر:** وهي المحددات التي ينبغي أن توضح على الاعتبار عند تحديد السعر مثل:

- قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك والمنافع التي سيتحصل عليها من المنتج.
- تكاليف إنتاج المنتج سواءاً تكاليف المواد والتصنيع أو تكاليف النقل والتوزيع أو غيرها من التكاليف.
- الموردون وأسعار المواد التي يبيعونها للمنتجين. وعادة يراقب الموردون أرباح المنتجين ، فإذا اكتشفوا أنها أرباح مرتفعة قاموا برفع أسعارهم.
- الوسطاء: الذين سيحصلون على نسبة من أرباح السلعة.
- القوانين والأنظمة الرسمية، حيث تقوم الدولة أحيانا بمراقبة أسعار بعض السلع وتحديدها.

**ثانياً: تقدير حجم الطلب على المنتج:** إن معرفة هل يوجد طلب على منتج معين أو لا يوجد تكون محددة ومعروفة قبل أن يتم إنتاج المنتج . ولكن المقصود هنا بشكل أكثر هو الكمية التي ستطلب عند مستوى

معين من الأسعار. فعند تحديدك لسعر معين للسلعة، أو قيامك بتغيير السعر سواء بالزيادة أو التخفيض يجب أن تعرف أو تتوقع مسبقاً ردة فعل المستهلك لهذا التغيير. وهذا ما يعرف بمرونة الطلب.

ويمكن تعريف مرونة الطلب "بأنها درجة الإستجابة النسبية في الكميات المطلوبة نتيجة تغيير السعر. فإذا كانت النسبة المئوية للتغيير في الكمية المطلوبة والتي حدثت نتيجة للتغيير النسبي للسعر أكبر، فإن الطلب يسمى طلباً مرناً. أما إذا كانت نسبة التغيير في الكمية المطلوبة أقل من نسبة التغيير في السعر فإن الطلب يكون غير مرن. فعلى سبيل المثال لو كان لدينا سلعة سعرها عشرون ريالاً والكميات التي تباع منها ١٠٠٠ وحدة، فلو خفضنا السعر بنسبة ٥٠٪ أي إلى عشرة ريالات، وزادت نتيجة لهذا الكمية المباعة إلى ١١٠٠ وحدة أي بنسبة ١٠٪، فاننا نستطيع أن نقول أن الطلب على هذه السلعة غير مرن، ولكن لو زادت الكمية المباعة من السلعة إلى ١٨٠٠ وحدة، أي بنسبة ٨٠٪ ، فإننا نقول أن الطلب على هذه السلعة مرن.

**ثالثاً: توقع ردود الفعل التنافسية:** تعد المنافسة الحالية أو المتوقعة من أهم العوامل المؤثرة في تحديد أسعار السلع. وكلما كان الدخول للسوق أسهل والارباح أكثر أزداد عدد المنافسين تدريجياً، والعكس صحيح.

والمنافس ليس بالضرورة من يقوم بإنتاج منتج مماثل أو مشابه لمنتج المنشأة، بل حتى من يقوم بإنتاج منتجات بديلة لإشباع الحاجة يعتبر من المنافسين الذين يؤثرون ويتأثرون بالتغير في أسعار منتجات المنشأة.

**رابعاً: تعيين قطاع السوق المتوقع:** وهنا يختلف تحديد السعر بالنسبة لمنظمة كبيرة تريد السيطرة والانفراد بأوسع قطاع من السوق مقارنة بمنظمة صغيرة ترمي إلى الحفاظ على قطاع صغير فقط، حيث يتأثر القطاع السوقي الذي تحدده المنظمة عادة بحجم وطاقة إنتاجها وأيضاً سهولة أو صعوبة دخول منتجين آخرين كمنافسين في السوق.

فإذا حدد سعر منخفض للسلعة بغية الحصول على قطاع كبير ( أي بهدف زيادة الطلب على السلعة) وزاد الطلب فعلاً، على السلعة، فإن على المنشأة أن يكون لديها طاقة إنتاجية قادرة فعلاً على تلبية هذا الطلب المتزايد وإلا كان لهذا الطلب المتزايد مع عدم القدرة على تلبيته نتائج سلبية خطيرة على وضع المنشأة التنافسي في السوق.

أما إذا رغبت المنشأة بعدم توسيع وزيادة الطلب على سلعها في السوق (أي عدم توسيع حصتها السوقية) وذلك بهدف عدم إثارة المنافسة ، فإن على المنشأة أن تحدد أسعاراً مختلفة نسبياً لمنتجاتها.

**خامساً: اختيار استراتيجية سعرية للوصول إلى السوق المستهدفة:** وهناك بشكل عام استراتيجيتان للتسعير يمكن للمنشأة أن تختار منهما :

١ - التسعير بالحد الأعلى الممكن: وفيه تقوم المنشأة بوضع سعر مرتفع نسبياً لمنتجاتها مستغلة عدم أو ضعف المنافسة في المرحلة الأولى لنزول المنتج للسوق، ثم تقوم المنشأة بخفض أسعارها تدريجياً.

٢ - التسعير بالحد الأدنى الممكن: وفيه تقوم المنشأة بوضع أسعار متدنية لمنتجها، والهدف الأساسي هو الاستحواذ على أكبر نسبة من الحصة السوقية وكذلك تحقيق الأرباح عن طريق زيادة كمية المبيعات. كما أن هذه الإستراتيجية تساهم في إبعاد المنافسة المحتملة في السوق.

وبين هذين الخيارين، تقع خيارات متعددة لتحديد السعر.

**سادساً: مناقشة السياسات التسويقية للمنظمة:** والمقصود بهذه الخطوة، دراسة مدى تأثير سياسات التسويق للمنشأة والمتعلقة ببعض مجالات التسويق على سعر المنتج. فمثلاً سياسة المنشأة فيما يتعلق بمنافذ التوزيع وهامش الربح الذي تسمح للموزع أو الوسيط به، والتكاليف التي يتحملها الموزع أو الوسيط، واختلاف هذه التكاليف من موزع لآخر، كل هذا يؤثر على تحديد سعر المنتج.

وكذلك السياسة الترويجية للمنشأة وهدفها وتكاليفها تؤثر أيضاً على تحديد سعر المنتج.

ثم بعد أن تقوم المنشأة بالإجراءات السابقة يتم تحديد السعر المناسب للمنتج. على أنه يجب ملاحظة أنه بالرغم من إتباع الإجراءات السابقة في التسعير ، فإنه مازال هناك طرق مختلفة أو سياسات مختلفة لتحديد السعر يمكن للمنشأة أن تتبع الطريقة التي تراها مناسبة لها ولمستهلكيها، ومن هذه الطرق:

أ - **التسعير على أساس التكلفة:** بإتباع هذه الطريقة، تقوم المنشأة بحساب تكاليفها المختلفة والتي تشكل تكاليفها الكلية (ليس فقط تكاليف المواد والإنتاج) ثم تضيف إليها نسبة معينة وهي نسبة هامش الربح ، وبهذا تحدد سعر المنتج، ويمكن تمثيل هذه الطريقة بالمعادلة التالية:

سعر المنتج= تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + التكلفة الإدارية + هامش الربح

ومثال ذلك، نفترض أن إحدى الشركات تنتج طاولات كمبيوتر، وإذا إفترضنا أن تكلفة إنتاج الطاولة الواحدة (١٥٠) ريالاً وتكلفة التسويق (٥٠) ريالاً والتكاليف الإدارية (٢٠) ريالاً. وتقضي سياسة الشركة إضافة هامش ربح قدره ٣٠٪ من تكلفة الإنتاج. ما هو السعر الذي ستباع فيه الطاولة في السوق؟

هامش الربح = ٣٠٪ × ١٥٠ = ٤٥ ريالاً

السعر = ١٥٠ + ٥٠ + ٢٠ + ٤٥ = ٢٦٥ ريالاً.

ب - **التسعير على أساس المنافسة:** وهذه الطريقة أخذ بالاعتبار أسعار المنافسين وجهودهم التنافسية. وهذه الطريقة لا تعطي أهمية كبيرة لحساب التكاليف الكلية للسلعة. ويكثر استخدام هذه الطريقة في حالة تشابه مختلف الماركات من نفس السلعة، ففي هذه الحالة يصعب تمييز السلعة

بالمواصفات الفنية أو بفارق الجودة، لذلك تلجأ الشركات إلى خلق ميزة سعرية تميز منتجاتها عن بقية المنافسين. .وهي طريقة سهلة وبسيطة للتسعير. ولكن ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أنه في حالة استخدام هذه الطريقة فإنه يجب أن يركز عليها في عملية البيع، وأن يكون هناك بعض المنبهات الترويجية التي تلفت انتباه المستهلك للميزة السعرية للسلعة. كما ينبغي الانتباه إلى أن هذه الطريقة تصبح خطيرة في حالة وجود منافسين أقوياء في السوق، لأنها قد تخلق حرباً سعرية في السوق قد لا تكون في صالح المشأة.

ج - **التسعير على أساس الطلب**: حسب هذه الطريقة فإن المنشأة تحدد أسعاراً تتناسب مع مستويات الطلب السائدة على السلعة أو المنتج. فإذا كان الطلب عالياً على السلعة فإن السعر سيكون مرتفعاً، والعكس صحيح. ونعتمد هذه الطريقة على مدى مهارة ودقة إدارة التسويق أو المبيعات في دراسة وتقرير الطلب السائد في السوق على السلعة. كما أن من مشكلاتها أن الطلب على السلعة غير ثابت نسبياً ، مما يعني ملاحقة التغير في الطلب وتغيير الأسعار طبقاً له (إذا كان التغير كبيراً نسبياً ويبرر تغير السعر).

د - التسعير على أساس قدرة المستهلك: طبقاً لهذه الطريقة فإن نقطة البداية في تسعير سلعة معينة هي قدرة المستهلك على دفع هذا السعر. فالمستهلك لا يهمه كم كلفت هذه السلعة المنشأة، بل يهمه هل يستطيع أن يدفع السعر أم لا . ففي سوق تتميز بانخفاض مداخيل المستهلكين فيها وانخفاض مستوى المعيشة ، فإن سعر السلعة لابد أن يكون منخفضاً أيضاً حتى يتمكن المستهلكون من شرائها . ونفس السلعة حينما تباع في سوق تتميز بارتفاع مداخيل المستهلكين فيها وارتفاع مستوى معيشتهم، فإن سعرها لابد أن يكون مرتفعاً.

ه - التسعير على أساس المجموعة: عند تقديم المنتج لمجموعة من السلع المتجانسة (مثل أدوات المطبخ أو ملابس الأطفال) فإن المستهلك أحياناً يفضل أن تقدم له كمجموعة بسعر واحد يطلق عليه سعر المجموعة. حيث يشتري المجموعة كوحدة واحدة. ويفضل البائع هذه الطريقة لأنها تمكنه من تخفيض السعر دون أن يحدد أي المنتجات هي المعنية بتخفيض السعر.

و - الأسعار المرتبطة بالعوامل النفسية: وهي الأسعار التي لها تأثير نفسي أو عاطفي على المستهلك، ومن أكثر أمثلتها استخداماً :

- الأسعار الكسرية: وهي الأسعار التي توحي للمستهلك بأنها أقل مما هي عليه في الحقيقة . كأن يسعر سلعة ب ٩٩٩ ريالاً. فالسعر الحقيقي لهذا السلعة ١٠٠٠ريال، ولكن بهدف الإيحاء للمستهلك أن السعر أقل من ١٠٠٠ريال سعرت ب ٩٩٩ريالاً.

- الأسعار المظهرية أو التفاخرية: حيث إن بعض المستهلكين يفضلون السلع ذات السعر المرتفع لأنها تشبع احتياجاً نفسياً لديهم وهو التفاخر في وسطهم الإجتماعي، أو أنهم يربطون السعر المرتفع بالجودة المرتفعة.
- أسعار الخصم: ويقصد بالخصومات تعديل السعر بنسبة معينة لصالح المستهلك ، أي إجراء تخفيض على السعر ، بحيث ينبه المستهلك بطريقة أو بأخرى على أن هذا ليس السعر الأصلي للمنتج، بل هو سعر مخفض. وهناك أنواع عديدة من الخصومات مثل خصم الكمية ، الخصم النقدي، الخصم التجاري، وغيرها من الخصومات.

وبعد أن يلم رجل البيع بالتسعير وإجراءاته وسياساته وطرقه، يستطيع أن يحدد مظاهر مشكلات البيع التي تنشأ بسبب مشكلة في عملية التسعير. ومن أمثلة هذه المظاهر.

- كثرة التغير في سعر السلعة. فهو يتغير ارتفاعاً وانخفاضاً.
- كثرة احتجاج المستهلكين على سعر السلعة.
- عدم ارتفاع مبيعات سلعة معينة بالرغم من تخفيض سعرها.
- بالرغم من مرونة الطلب على سلعة معينة، فإن تخفيض السعر لم يؤد إلى ارتفاع المبيعات.
- بالرغم من تماثل سعر السلعة مع سعر سلعة منافسة، إلا أن السلعة المنافسة تحقق مبيعات أفضل بكثير من سلعتنا.
- إقبال المستهلكين على شراء السلعة المنافسة ، بالرغم من أن أسعارنا أقل بكثير من أسعاره.

هذه المؤشرات بجوار المظاهر تشير إلى أن هناك شيئاً على غير ما يرام في عملية التسعير أو في الأسعار نفسها. وأنه ينبغي أن يكون هناك دراسة لتحديد السبب الحقيقي وراء المشكلة.

كما ينبغي ملاحظة أنه هناك تداخل بين بعض مظاهر وأسباب المشكلات. بمعنى أنه على سبيل المثال قد يكون سعر سلعة ما مرتفعاً في نظر المستهلك. أي أن السعر أكبر من المنفعة التي يحصل عليها من السلعة. والحل هنا قد يكون من جهتين، إما أن تدرس تخفيض السعر ليتناسب مع ما تقدمه سلعتك من منفعة، أو أن تترك السعر كما هو وتزيد من جودة سلعتك بحيث تقدم منفعة أكبر للمستهلك.

كثيرة هي الأسباب المرتبطة بالتسعير التي تؤدي إلى هذه الظواهر والنتائج في عملية البيع. فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- عدم وجود آلية محددة لتحديد الأسعار. مرة تعتمد آلية حساب التكاليف ، ومرة تعتمد آلية أسعار المنافسين وثالثة بربط السعر بالطلب.

- عدم ضبط تكاليف السلعة، فتجد هذه التكاليف تتغير تغيرات كبيرة بأوقات متقاربة، مما يؤدي إلى تغير السعر (خاصة عندما يكون السعر مربوطاً بالتكاليف بشكل أساسي.

- تخفيض السعر بشكل كبير (مما يثير الشك لدى المستهلك بجودة ونوعية السلعة).

- تخفيض السعر بشكل مناسب، ولكن بدون إثارة انتباه المستهلك لهذا التخفيض.

هذه بعض الفرضيات أو الاحتمالات لأسباب مشكلة بيعية متعلقة بالأسعار. والذي يؤكد أو ينفي هذا الاحتمال أو ذاك هو الدراسة العلمية التي تحدد السبب بدقة وموضوعية.

وكملحق لما سبق فإنه يمكننا القول بأنه:

يعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، حيث أنه يمكن تغيره بسهولة، ولكن أرباح المنشأة تعتمد بشكل رئيسي على تحديد السعر المناسب للسلعة. فقد يكون تحديد سعر منخفض مؤشراً على تحقيق هامش أرباح محدود، ولكن الأرباح هنا تعتمد بشكل رئيسي على حجم المبيعات . الربط دائماً بين السعر والتكلفة هو ربط غير موضوعي . فأحياناً قد ترفع سعرك حتى ولو لم ترتفع تكاليفك، أو قد تخفض السعر مع أن التكاليف لم تنخفض. وذلك أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في التسعير مثل أسعار المنافسين، وعوامل تتعلق بالمستهلكين أنفسهم. والمهم من هذا كله هو أن لا يكون هدفك البيع بأسعار مرتفعة حتى تحصل على مكاسب سريعة أو أن تبيع بأسعار منخفضة جدّاً حتى تحصل على مكاسب سريعة عن طريقة زيادة حجم المبيعات، بل المهم هو أن تبيع بسعر عادل ومناسب لك وللمستهلك، لأن هذا هو المربح لك لى المدى الطويل.

### ٣ - التوزيع:

يعد التوزيع أحد العناصر الأربعة التي تشكل التسويق (أو ما يعرف بالمزيج التسويقي). ويضم التوزيع جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بإيصال المنتجات إلى المستهلك لغرض إشباع حاجاته من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل بسلسلة من الحلقات المتصلة التي تربط المنتج بالمستهلك.

إضافةً الى هذه المهمة، فإن منافذ التوزيع أيضاً تقوم بنقل الأموال والمعلومات من المستهلك إلى المنتج.

أما منافذ التوزيع فهي تعني تلك المنظمة أو مجموعة المنظمات المترابطة والتي تتحرك من خلالها السلعة من المنتج وحتى المستهلك.

ومهمة إدارة التسويق أو إدارة المبيعات في المنشأة تحديد سياسة التوزيع أو طريقة انتقال السلعة من المنشأة إلى المستهلك النهائي. تلك الطريقة التي توصل السلعة بسرعة وبحالة سليمة وبتكاليف معقولة إلى المستهلك. أي أن مهمة التوزيع هو إيصال السلعة إلى المستهلك بالشكل المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب بالسعر المناسب. **وعموماً هناك ثلاثة خيارات أو بدائل لانتقال السلعة إلى المستهلك:**

١ - سياسة التوزيع المباشر.

٢ - سياسة التوزيع غير المباشر.

٣ - الجمع بين السياستين.

وسنقوم فيما يلي بشرح كل سياسة بإيجاز.

**أولاً: سياسة التوزيع المباشر:**

وتعني قيام المنتج ببيع منتجاته مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي دون الاستعانة بوسطاء. وبهذا فإن المنفذ التوزيعي المعتمد في هذه الحالة يعتبر من أقصر منافذ التوزيع على الإطلاق.

وطبقاً لهذه السياسة فإن السلعة تصل إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي من خلال عدة طرق أهمها:

١ - معارض أو متاجر يملكها المنتج: حيث يقوم بعض المنتجين بافتتاح متاجر تجزئة لبيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلكين.

٢ - الطواف على منازل وأماكن المستهلكين (الباعة المتجولين): حيث يقوم مندوبو البيع أو رجال البيع التابعون للمنتج بحمل السلعة والانتقال بها إلى منازل المستهلكين خاصة بالنسبة للسلع الجديدة وذات الاستعمالات المتعددة والتي تتطلب إقناع المشتري أولاً من خلال تجربتها أمامه. وهذا يتطلب أن يكون رجل البيع ممن لديه الخبرة والمهارة في فن البيع والإقناع.

٣ - البيع بالبريد: حيث يقوم المنتج بإرسال كتالوجات إلى المشترين المحتملين. وعندما يطلع عليه المشتري المحتمل ويقرر شراء سلعة معينة، فإنه يقوم بتعبئة قسيمة شراء مرفقة مع الكتالوج وإعادتها إلى المنتج الذي يقوم بدوره بإرسال السلعة عن طريق البريد للمشتري.

٤ - البيع الآلي: وتناسب هذه الطريقة بعض أنواع السلع. ومن أمثلتها مكائن بيع المشروبات الغازية، ومكائن بيع الجرائد والصحف...الخ.

**ثانياً: سياسة التوزيع غير المباشر:**

عندما لا يتمكن المنتج من توزيع منتجاته بشكل مباشر (أو عندما لا يرغب في ذلك) فإنه يلجأ إلى استخدام الوسطاء ليكونوا حلقة الوصل بينه وبين عملائه. هؤلاء الوسطاء قد يكونون إحدى المؤسسات التالية:

أ - تجار الجملة: وهم الوسطاء الذين يتعاملون بشراء المنتجات من المنتجين والموردين وإعادة توزيعها إلى وسطاء آخرين من تجار تجزئة وغيرهم. ولا يقوم تجار الجملة بالتوزيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين.

ب -الوكلاء: وهم أيضاً عدة أنواع. وكيل المنتج الذي يقوم بتوزيع منتج معين لأحد المنتجين على أساس التعاقد طويل الأجل وليس له أي سلطة في تحديد السعر وإعطاء خصومات. أما وكيل البيع فهو يقوم بتوزيع جميع السلع لمنتج معين أو لعدد من المنتجين غير المتنافسين،وله حرية المفاوضات وتحديد الاسعار.

ج - السمسار: وهو الوسيط الذي يقوم بتقريب وجهات نظر البائعين والمشتريين لإتمام عملية البيع . ولا يمتلك السمسار المنتجات بل يقوم بتمثيل البائع والمشتري في العملية البيعية.

**الفوائد المتحققة من استخدام وسطاء في توزيع السلعة:**

- يسهل الوسطاء على المنتجين مهمة توزيع المنتج.
- يحقق الوسطاء التوازن بين ما يطلبه المستهلكون وما يقدمه المنتجون.
- يقلل الوسطاء إلى حد كبير عمليات الاتصال المباشر بين المستهلكين والمنتجين. فكثرة الاتصال المباشر بينهما تربك المنتج.
- ينقل الوسطاء السلع من المنتج إلى المستهلك بكميات كبيرة، مما يقلل من تكاليف النقل.
- يتحمل بعض أنواع الوسطاء بعض المخاطر عن المنتج كمخاطر الائتمان والبيع بالتقسيط وعدم السداد ....الخ.

**ثالثاً: الجمع بين السياستين**

أي يقوم المنتج بالوصول بنفسه الى المستهلك النهائي. وفي نفس الوقت يستخدم وسطاء مستقلين للوصول الى المستهلك النهائي. وبهذه السياسة يحصل على ميزات سياستي التوزيع السابقتين.

**أشكال منافذ التوزيع غير المباشر:**

إذا كان التوزيع المباشر يأخذ شكلاً واحداً هو من المنتج إلى المستهلك، فإن التوزيع غير المباشر يأخذ عدة أشكال تختلف من حيث الطول. حيث يزداد طول المنفذ التوزيعي كلما زاد عدد الحلقات الوسيطة (الوسطاء) بين المنتج والمستهلك والأشكال الأكثر استخداماً وهي:

أ - المنفذ التوزيعي ذو الحلقة الوسيطة الواحدة حيث يوجد وسيط واحد بين المنتج والمستهلك هو تاجر التجزئة.

ب -المنفذ التوزيعي ذو الحلقتين حيث يوجد بين المنتج والمستهلك الأخير وسيطان، مثلاً تاجر الجملة وتاجر التجزئة.

ج - المنفذ التوزيعي ذو الحلقات الوسيطة الثلاث وهنا يقوم بدور الوسيط بين المنتج المستهلك ثلاثة وسطاء مثلاً وكيل المنتج ثم تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة الذي يوصلها للمستهلك النهائي.

هذا ويمكن تمثيل أشكال منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة بالشكل التالي:

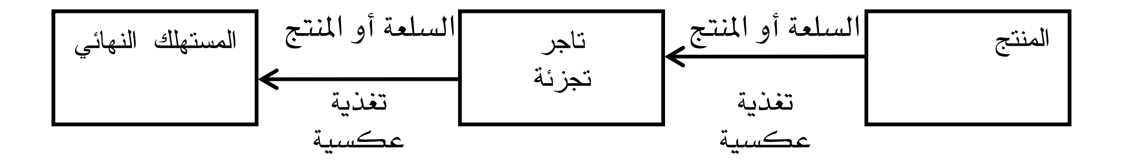
المنفذ التوزيعي المباشر

السلعة أو المنتج

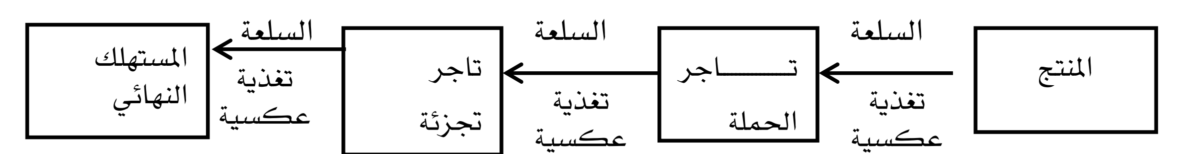
المنتج ↔ المستهلك النهائي

التغذية العكسية (المعلومات)

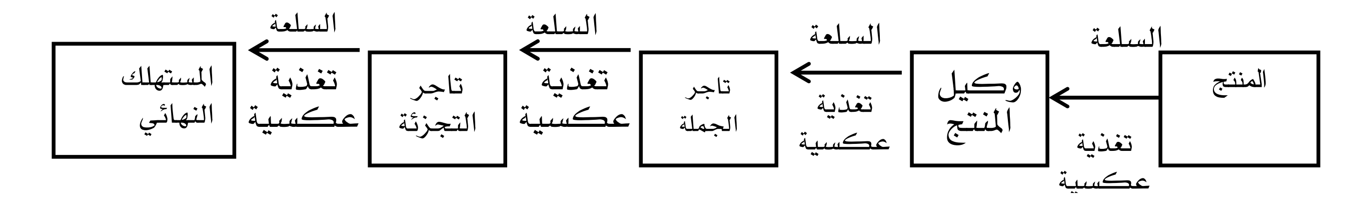
المنفذ التوزيعي غير المباشر ذو الحلقة الوسيطة الواحدة




المنفذ التوزيعي غير المباشر ذو الحلقتين الوسيطتين




المنفذ التوزيعي غير المباشر ذو الحلقات الوسيطة الثلاث




فهذا الشكل يتضمن البدائل أو الخيارات أمام متخذ القرار باختيار المنفذ التوزيعي المناسب ، فإما أن يختار المنفذ التوزيعي المباشر أو واحداً أو أكثر من منافذ التوزيع غير المباشر. وعملية الاختيار هذه تخضع لعوامل عديدة تؤثر فيها أهمها:

١ - الوضع المالي والإداري للمنتج: فكلما كان المنتج قادراً مالياً وإدرياً فضل استخدام المنفذ التوزيعي المباشر، والعكس بالعكس.

٢ - طبيعة السلعة وخصائصها: بالنسبة للسلعة سريعة التلف فإنه يفضل فيها استخدام التوزيع المباشر ، وكذلك السلعة كبيرة الحجم وثقيلة الوزن. أما بالنسبة للسلعة الموسمية فإنه يفضل استخدام التوزيع غير المباشر للاستفادة من إمكانات التخزين عند الوسطاء.

٣ - مدى انتشار العملاء في السوق: كلما تركز العملاء في منطقة معينة أمكن استخدام التوزيع المباشر ، وكلما توزع العملاء على منطقة جغرافية واسعة كان التوزيع غير المباشر أنسب.

٤ - هامش الربح الذي يطلبه الوسطاء: فعندما يطلبون هامش ربح مرتفع ، فإن المنتج يفضل أن يوزع سلعته بنفسه (وخصوصاً في حال عدم القدرة على رفع سعر السلعة).

٥ - حجم المنشأة المنتجة وسمعتها فكلما كان حجمها كبيراً وسمعتها جيدة، كلما أمكنها أن تختار وسطائها بحرية أكبر وبشروطها ، والعكس بالعكس.

والآن وبعد الإلمام بعنصر التوزيع وقنواته والعوامل المؤثرة فيه، فإن رجل البيع يستطيع أن يكتشف عند تعرضه لمشكلة بيعية معينة ما إذا كانت المشكلة ناتجة عن سبب يتعلق بقنوات التوزيع أم لا.

وفيما يلي بعض المظاهر التي قد تشير إلى أن سبب المشكلة نابع من قنوات التوزيع.

- شكوى العملاء من وصول السلعة إليهم وفيها بعض التلفيات.
- تأخر وصول السلعة إلى المستهلك عند طلبه لها.
- انخفاض مبيعات رجل البيع بالرغم من وجود طلب كبير على السلعة (عدم وجود متاجر بيع تغطي منطقة الطلب) .
- يشتكي رجال البيع من ارتفاع سعر السلعة على المستهلك بالرغم من أن تكاليفها على المنتج منخفضة أو معقولة.
- يشتكي رجال البيع من عدم عرض سلعتهم في أماكن جيدة داخل محلّ تجارة التجزئة .
- يشتكي رجال البيع من أن تجار التجزئة يعرضون على المستهلك السلعة المنافسة قبل سلعتهم.
- يشتكي العملاء من سرعة نفاذ السلعة في بعض متاجر الجملة أو التجزئة التي تبيع السلعة.

هذه فقط أمثلة على بعض مظاهر المشكلات البيعية التي قد تواجه رجل البيع في السوق، والتي يشتبه أن السبب الحقيقي لها يتعلق بعنصر التوزيع.

وهنا بعض الأمثلة على هذه الأسباب:

- اعتماد طريقة توزيع لا تناسب إمكانات المنشأة مثلاً قد يتبع سياسة المنفذ التوزيعي المباشر بينما لا يمتلك الإمكانات المادية لتوفير وسائل النقل بالعدد الكافي بالشكل المناسب مما يؤدي إلى عدم وصول السلعة للمستهلك النهائي في المكان المناسب في الوقت المناسب بالشكل المناسب. مما يخلق مشكلة لرجل البيع لعدم قدرته على توفير السلعة للمستهلك كما ينبغي.
- وقد يكون سبب شكاوى العملاء من انخفاض نوعية السلعة (وهو مشكلة بيعية) أن الوسيط أو تاجر التجزئة ليس لديه تخزين يوفر الظروف المناسبة للسلعة مما يؤدي لانخفاض نوعيتها أثناء التخزين.
- قد يكون انخفاض المبيعات في محل تجزئة يعود بالدرجة الأولى إلى أنه لا يعرض السلعة في متجره بالشكل المناسب والمكان المناسب، ويعطي الأولية في ذلك للسلعة المنافسة. ( لاحظ أن هذا سبب مباشر للمشكلة البيعية، إلا أنه بدوره نتيجة لأسباب أخرى، قد تكون مثلاً أن المنافس يتيح للوسيط هامش ربح أكثر مما يتيحه المنتج).
- قد يشتكي رجال البيع من مشكلة أنه عندما يطلب العملاء السلعة من المتجر فإنهم دائماً ما يسمعون كلمة (آسف، نفذت الكمية وسنطلبها سريعاً من المنتج). ويكون السبب إما أن نظام التخزين وإعادة الطلب لدى الوسيط غير محكم، أو أن التسليم لدى المنتج لا يتم بالسرعة المطلوبة.
- يشتكي بعض رجال البيع من انخفاض في كمية مبيعاتهم بالرغم من الجهد الذي يبذلونه، وبالرغم من وجود الطلب الكبير. قد يكون السبب المباشر لهذه المشكلة هو عدم وجود منافذ توزيع كافية لتغطية مناطق هذا الطلب.

وينبغي التأكيد على أن هذه مجرد افتراضات أو احتمالات لأسباب مشكلة بيعية معينة تنشأ بسبب عنصر التوزيع. ولا ينبغي القطع بالسبب الحقيقي للمشكلة إلا بعد دراسة عملية موضوعية كما سترى في فصل لاحق.

**٤ - الترويج:**

وهو العنصر الرابع في المزيج التسويقي وهو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر موجه للمستهلكين الحاليين أو المحتملين وتهدف الى التأثير عليهم وإقناعهم بمعلومات إيجابية عن المنتج أو السلعة أو المنشأة.

**ويهدف الترويج إلى تحقيق عدة أهداف منها:**

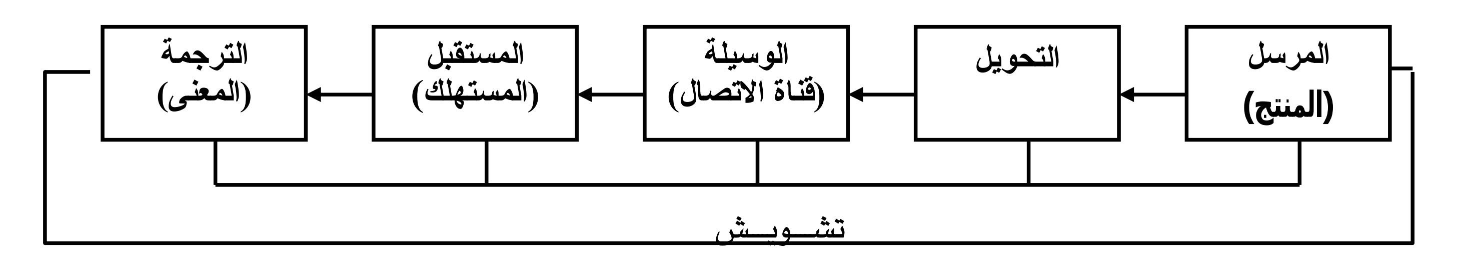
- تعريف المستهلكين على مختلف فئاتهم بالسلعة.
- محاولة إقناعهم بالمنافع التي يحصلون عليها من السلعة.
- تقديم مختلف أنواع المعلومات للمستهلكين (مثلاً طرق استخدامها، أماكن الحصول عليها، ....)
- محاولة تغيير اتجاهات وسلوكيات المستهلكين السلبية نحو السلعة أو المنشأة إلى إيجابية.
- تدعيم المواقف والإتجاهات الحالية الإيجابية للمستهلكين نحو السلعة أو المنشأة.

كما ذكر في تعريف الترويج ، فإن الترويج ما هو إلا عملية اتصال تتم بين المنشأ أو المنتج وبين المستهلك، وهنا تكمن مشكلة الترويج. فالإنفاق الكبير والتركيز على الترويج لا يعني أنك حققت ترويجاً مؤثراً وجيداً، فالأمر يعتمد على عملية الاتصال التي قام عليها هذا الترويج. فإذا كانت عملية الاتصال جيدة ومحكمة ومخططة بشكل جيد، وصلت الرسالة الترويجية للمستهلك المستهدف وحققت نتائج جيدة. وإذا كان العكس، لم تصل بالشكل المطلوب ولم تحقق نتائج جيدة، بل ربما حققت نتائج سلبية. ويمكن توضيح عملية الاتصال من خلال عناصرها أو مراحلها التالية:

- المصدر: وهو المرسل أو المنشأة التي تريد أن تنقل معلومة معينة للمستهلك.
- التحويل: وهو كيفية تحويل المعلومات إلى رموز يفهما المستهلك. فقد يقرر المصدر مثلاً أن ينقل معلوماته للمستهلك على شكل صور أو كلمات.
- الوسيلة: وهي القناة التي ستنقل الرسالة مثل التلفزيون، أو الجرائد أو الملصقات...
- المستقبل: وهو المستهلك أو مجموعة المستهلكين المستهدفين بعملية الاتصال.
- الترجمة: وفيها يقوم المستقبل باستخلاص المعنى من الرسالة.

وقد يحدث في أي مرحلة من هذه المراحل أن يحدث ما يعيق بشكل كامل أو جزئي إنسياب الرسالة في مسارها وهذا ما يطلق عليه التشويش.

ويمكن تمثيل عملية الإتصال بالشكل التالي:




التغذية العكسية (نتيجة الاتصال: يشتري أولا يشتري)

عناصر الترويج:

ويطلق عليها المزيج الترويجي.وهي مجموعة الطرق التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة إلى المستهلك المستهدف. ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: الإعلان:

وهو اتصال غير شخصي وغير مباشر لنقل المعلومات إلى المستهلك عن طريق وسائل مملوكة للغير مقابل أجر معين. أما الإعلان كنشاط تسويقي فيقصد به كل الجهود الموجهة لدراسة السوق وتصميم الحملات الإعلانية واختيار وسائل النشر وتخصيص الأموال اللازمة لتغطية نفقات هذا النشاط وقياس نتائجه.

أهداف الإعلان:

- حث المستهلكين على زيادة مشترياتهم من المنتجات المعلن عنها.
- إجتذاب فئة جديدة من المستهلكين لشراء السلعة عن طريق تشجيعهم على تجربة السلعة.
- تصحيح المفاهيم الخاطئة عن المنتج المعلن عنه.
- اخبار المستهلكين عن وجود السلعة ومنافعها.
- إرشاد المستهلكين لأماكن تواجد السلعة.
- إرشاد المستهلكين بطرق استخدام السلعة.

أنواع الإعلان:

- الإعلان التعريفي: ويهدف هذا النوع إلى تعريف المستهلكين بالمنتجات ومكوناتها وخصائصها وطرق استعمالها وأسعارها وأماكن توزيعها....الخ.
- الإعلان التذكيري: ويهدف لتذكير المستهلك بالسلعة ومزاياها وخصوصاً إذا مضى عليها وقت طويل في السوق ، أو سحبت لأسباب غير الفشل ثم أعيد تسويقها.
- الإعلان الإقناعي: ويهدف لإقناع الجمهور بأهمية المنتج مستخدماً أدوات الجذب والإغراءات المختلفة.
- الإعلان المقارن: ويهدف إلى إظهار خصائص المنتجات التي يعلن عنها مقارناً ذلك بالمنتجات المنافسة أو البديلة.

و أياً كان نوع الإعلان فإنه يجب مراعاة النقاط التالية عند تخطيط وتنفيذ الإعلان .

- الأهداف التي تسعى الحملة الإعلانية لإنجازها.
- فئات المستهلكين المستهدفة من الحملة.
- الوسائل الإعلامية التي سيتم استخدامها.
- الميزانية الإعلانية اللازمة.
- عدد مرات تكرار الإعلان.
- الوقت المناسب لانطلاق الحملة الإعلانية.
- مضمون ومحتوى الإعلان ومدى تناسبه مع ثقافة وخلفيات المستهلكين المستهدفين.
- تقييم تأثير الحملة الإعلانية خلال وبعد انتهاء الحملة.

**الوسائل الإعلانية: وأهمها:**

❖ التلفزيون ❖ الراديو ❖ الصحف ❖ الملصقات ❖ وسائل النقل

❖ لوحات الطرق. وغيرها من الوسائل.

**ثانياً: البيع الشخصي:**

وهو عبارة عن عملية حوار مباشر ما بين البائع والمشتري وذلك بهدف إقناع المشتري بوجهة نظر البائع حيال المنتج.

ولأنه اتصال شخصي بين البائع والمشتري ، فإنه من الضروري أن يكون البائع مدرباً تدريباً جيداً على أداء مهامه وإنجاز الاتصال مع المشتري بطريقة تضمن تحقيق الهدف وهو إقناع المشتري بتجربة وشراء وإعادة شراء السلعة.

وسنفرد للبيع الشخصي (رجال البيع) فصلاً كاملاً.

**ثالثاً: تنشيط المبيعات:**

ويقصد بها الأنشطة التي لا تندرج تحت الإعلان والبيع الشخصي، وهي نسبياً أنشطة سريعة وقصيرة الأجل والهدف منها هو زيادة حجم المبيعات وتشجيع المستهلك على شراء السلعة.

**أساليب تنشيط المبيعات:**

- العينات
- الكوبونات
- الهدايا
- تخفيض الأسعار
- اشترِ واحدة والأخرى مجاناً وغيرها من الأنشطة المشابهة.

**رابعاً: العلاقات العامة:**

وهي الجهود التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق العلاقة السليمة والثقة بين المنظمة وبين مجموعة المستهلكين في سوق محددة وذلك عن طريق النشر والإعلام وكذلك الاتصال الشخصي.

**ويمكن تلخيص وظائف العلاقات العامة في الآتي:**

- رسم سياسات العلاقات العامة وتخطيط العلاقات السليمة بين المنظمة والمنظمات الأخرى .
- التنسيق بين المنظمات والمصالح المختلفة في المجتمع تحقيقاً للتوافق في التعامل الاجتماعي في المجتمع.
- تزويد الإدارة بالآراء الفنية وتحديد الأعمال والسياسات التي تؤثر على المستهلك والمجتمع.
- تعريف الجمهور بالمنظمة وشرح خدماتها والدور الذي تقوم به في المجتمع.
- نشر الأنباء المتصلة بالمنظمة والتي تكسب تأييد الرأي العام.
- إقامة علاقة ودية بين المنظمة والأفراد ، وبين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات داخل المنظمة وخارجها.

أساليب العلاقات العامة:

- الأخبار: عن المنتجات، عن موزعين جدد ، عن زيادة أعداد العاملين الذين يخدمون المستهلك، عن تحديث العمليات الصناعية وغيرها من الأخبار التي تعكس نشاط وحيوية المنشأة أمام الجمهور.
- المقالات: التي يكتبها بعض العاملين في المنشأة تعطي انطباعاً جيداً عنها أمام الجمهور.
- المشاريع الخاصة: مثل إقامة مخيمات شبابية في الصيف وغيرها من الأنشطة التي تعطي إنطباعاً أن المنشأة مهتمة بمصلحة المجتمع وغيرها من الأساليب.

كيف تختار المزيج الترويجي المناسب:

هذا يتوقف على عدة عوامل. أهمها:

- الموارد والإمكانات المتاحة للمنشأة .
- طبيعة السلعة.
- المنافسة .
- طبيعة المستهلكين المستهدفين .
- الموقع الجغرافي للمنشأة وسياسة التوزيع.

وغيرها من العوامل.

الآن وبعد أن فهمنا بشكل سريع الترويج وآلياته ، فإن رجل البيع ينبغي أن يكون لديه الحاسة التي تمكنه من تحديد مظاهر المشكلات التي تعترضه في عملية البيع والتي تنشأ بسبب سياسة الترويج المتبعة في المنشأة. كما أنه يجب أن يلاحظ رجل البيع أن هناك العديد من المشكلات التي تتداخل فيها الأسباب من أكثر من عنصر. فقد يكون هناك مشكلة تعود أسبابها إلى سياسة التسعير وسياسة الترويج معاً.

عموماً فيما يلي بعض مظاهر مشكلات بيعية قد يكون سببها عائد لعنصر الترويج:

- بالرغم من تخفيض سعر السلعة ، إلا أن المبيعات لم ترتفع وبقيت كما هي.
- يشتكي رجال البيع من أن المستهلكين لديهم فكرة عن أن السلعة لها أضرار على الصحة أو البيئة ، مما يصعب مهمة رجل البيع.
- بعض المستهلكين يرغب في شراء وتجربة السلعة، ولكنه لا يفعل لسبب وحيد (لايدري أين يجدها) .
- حين يذهب المستهلك إلى محل التجزئة فإنه يجد صعوبة في تذكر اسم السلعة.
- حين يسأل رجل البيع المستهلك عن السلعة يجيبه بأنه لم يسمع بها. بالرغم من الحملة الترويجية.

- يشتكي المستهلكون من أنهم يجدون صعوبة في استخدام السلعة.
- يلاحظ رجال البيع عند اتصالهم بالمستهلكين، أن هؤلاء الأخيرين لا يستفيدون من السلعة إلا إستفادة محدودة بسبب عدم معرفتهم بالمنافع الأخرى التي يمكن الحصول عليها من السلعة.
- لاحظ رجال البيع أن مبيعاتهم انخفضت كثيراً (بعكس ما كان متوقعاً) وذلك بعد طرح الإعلان على المستهلكين.
- بالرغم من استخدام رجال البيع أسلوب العينات لتنشيط مبيعاتهم، إلا أن المبيعات لم تنشط.

**بعض الأمثلة على أسباب مشكلات البيع الناشئة من الترويج.**

- قد يكون عدم استجابة المستهلك لتخفيض السعر على السلعة ، هو أنه لا يعلم عن هذا التخفيض ، والذي بدوره قد يحدث بسبب عدم استخدام قناة إعلانية أو أية قناة اتصال مناسبة لإيصال المعلومات إلى المستهلك.
- قد تنخفض المبيعات على سلعة معينة بسبب معلومة سلبية عند المستهلك عن هذه السلعة . وقد يحدث هذا بسبب أنه ليس هناك سياسة مناسبة للعلاقات العامة لمعالجة المشكلة.
- قد يرغب المستهلك في شراء السلعة ولكنه لا يدري أن يجدها. والمشكلة هنا قد لا تكون بسبب سياسة التوزيع، ولكن بسبب تقصير السياسة الترويجية (وبالأخص الإعلانية) للمنشأة في إخبار المستهلك أين يجد السلعة.
- قد يكون سبب مشكلات العملاء مع استخدام السلعة هو أن سياسة الإعلان لم تركز على شرح الاستخدام للمستهلك بالرغم من حاجته لذلك.

# الفصل الثاني

## مشكلات جهاز البيع

والمقصود هنا بجهاز البيع هم رجال البيع أو مندوبو المبيعات في المنشأة وهم جزء من منظومة أكبر تسمى إدارة المبيعات في الشركة. ويقصد بإدارة المبيعات تلك الإدارة داخل المنشأة التي تقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العملية البيعية ورجال البيع وتشمل في ذلك اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز ومكافأة رجال البيع وتقييم جهودهم.

فعملية إدارة المبيعات تشمل على.

١. تخطيط أعمال البيع مثل:

- تجميع بيانات عن السوق والمستهلك والمنافسين.
- التنبؤ بالمبيعات في المستقبل.

٢. تنظيم أعمال البيع مثل:

- وضع البناء التنظيمي الداخلي لإدارة المبيعات.
- تنظيم العلاقات بين إدارة المبيعات والإدارات الأخرى في المنشأة.
- تنظيم علاقات إدارة المبيعات مع الجهات خارج المنشأة.
- تقسيم وتوزيع الحصص البيعية.

٣. توجيه رجال البيع (الجهاز البيعي) وتشمل:

- اختيار وتعيين رجال البيع.
- الإشراف والمكافآت لرجال البيع.
- تدريب رجال البيع وتقييم أدائهم.

٤. الرقابة على أعمال البيع وهي مقارنة التنفيذ بالخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها . وتستخدم في الرقابة بعض الأساليب مثل .

- تحليل المبيعات.
- تحليل السوق.
- تحليل المصروفات البيعية.
- تحليل الربحية.
- تقييم أداء رجال البيع.

هذه باختصار مهام وإدارة إدارة المبيعات. وسنركز في بقية الفصل على رجال البيع باعتبارهم حلقة الوصل المباشر بين إدارة المبيعات والمستهلك.

رجال البيع:

تحدثنا في الفصل الماضي عن البيع الشخصي وعرفناه على أنه عملية إتصال شخصي يستهدف إقناع المشتري المرتقب بشراء السلعة أو الخدمة . ولا يمكن تحقيق البيع الشخصي إلا عن طريق توافر رجال بيع مدربين وأكفاء يقومون بعملية الاتصال وإقناع المشتري.

مزايا البيع الشخصي:

- الاتصال المباشر بين البائع والمشتري.
- إمكانية استخدام أكثر من وسيلة في الإقناع.
- الحصول على تغذية عكسية فورية.
- تركيز الجهود البيعية على العملاء الأكثر استعداداً للشراء.
-

عيوب البيع الشخصي:

- ارتفاع تكلفة البيع الشخصي.
- قدرة محدودة على خدمة عدد كبير من العملاء.
- تقتصر جهود البيع الشخصي على المرحلة الأخيرة من قرار الشراء.
- تؤثر شخصية رجل البيع إيجاباً أو سلباً في حجم المبيعات.

ولكي تحقق مزايا البيع الشخصي فلابد من العناية باختيار وتعيين رجال البيع وتدريبهم وتحفيزهم.

اختيار وتعيين رجال البيع: وتنطوي عملية اختيار وتعيين رجال البيع على عدة عناصر تضمن اختيار وتعيين رجال بيع أكفاء. وهذه العناصر هي:

- تحديد وصف الوظيفة ومواصفات رجل البيع المطلوب.
- تحديد مصادر الاختيار.
- مقابلة المرشحين.
- تحديد الوسائل المساعدة في الاختيار.

**أولاً: تحديد وصف الوظيفة ومواصفات رجل البيع المطلوب:**

غالباً ما يتضمن وصف وظيفة رجل البيع المواصفات التالية.

- المسمى الوظيفي.
- الواجبات والمسؤوليات.
- إلى من يوجه تقاريره.
- المتطلبات العملية والفنية كالشهادة والخبرة.
- المناطق التي سيعمل بها.
- درجة الاستقلالية المسموح له التصرف في حدودها.

أما مواصفات رجل البيع المناسب فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- المتطلبات الجسمية كحسن المظهر ووضوح الكلام وصحة الجسم.
- المؤهلات مثل درجة التعليم ونوعية التعليم والخبرة.
- مهارات الاتصال والقدرة على الإقناع والحوار والتأقلم وضبط النفس والتعاطف مع العملاء.
- القدرة على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.

وعموماً يمكن تلخيص الواجبات والمهارات التي يتطلبها البيع الشخصي في رجل البيع فيما يلي:

- يجمع المعلومات اللازمة عن المستهلكين.
- عنده مهارات اتصال مختلفة وذات مستوى ممتاز.
- يعالج اعتراضات وشكاوى العملاء بطريقة مرضية.
- قادر على الإبداع والإبتكار في طرق إقناع المستهلكين.
- يساعد تجار التجزئة في حل مشكلاتهم مع سلعته، وكذلك في عرض السلعة في محلاتهم.
- قادر على المراقبة والتنبؤ في السوق.
- عنده مهارات تقديم وعرض السلع.

**ثانياً: تحديد مصادر الإختيار:**

وهناك عدة مصادر يمكن الحصول من خلالها على رجال البيع مثل:

- المصادر الداخلية: ويقصد بها موظفو الشركة سواء قسم التسويق أو غيره.
- وكالات التوظيف الخاصة.
- المنافسين .
- مندوبي البيع لشركات غير منافسة.

- الإعلانات.

وغيرها من المصادر.

**ثالثاً: المقابلات :**

حيث تتم مقابلة المرشحين لتقييمهم بشكل مباشر ولمعرفة مدى توافر المواصفات المطلوبة فيهم.

**رابعاً: تحديد الوسائل المساعدة في الإختيار:**

حيث يمكن استخدام هذه الادوات للمساعدة في اختيار رجل البيع المناسب. ومن هذه الوسائل:

- الإختبارات النفسية.
- تمثيل الأدوار: حيث يواجه المرشح بموقف معين وتتم ملاحظة طريقة معالجته لهذا الموقف.
- خطابات التوصية.

**مكافأة وتحفيز رجال البيع:**

يعتبر نظام مكافأة وتحفيز رجال البيع في المنشأة من أهم العوامل التي تشجعهم على العمل بإخلاص وبأقصى جهد لتحقيق الأهداف البيعية للمنشأة. فرجل البيع كلما شعر أن جهوده مقدّرة من قبل إدارته تقديراً مادياً ومعنوياً أخلص أكثر وزادت إنتاجيته في عمله. وأي نظام مكافأة وتحفيز لرجال البيع ينبغي أن يحقق الأهداف التالية:

- دفع رجل البيع إلى بذل أقصى جهد في أدائه لوظيفته.
- خلق درجة عالية من الولاء للمنظمة لدى رجل البيع.
- سهولة توجيه رجل البيع نحو هدف محدّدمثل زيادة المبيعات في منطقته خلال فترة محدّده، أو تعليم المستهلك كيفية استخدام السلعة.
- اجتذاب رجال بيع أكفاء للعمل ضمن الجهاز البيعي للمنشأة.
- كشف الفشل أو المشكلات لدى رجال البيع ليتم علاجه في الوقت المناسب.
- خلق الشعور بالرضا عند رجل البيع.
- تسهيل مهمة الرقابة على رجل البيع.
- الربط بين المكافأة والحوافز من جهة، والإنتاجية من جهة أخرى.
- تسهيل و توضيح العلاقة بين مصروفات البيع وايراداته في منطقة بيعية محددة.

**طرق مكافأة رجال البيع**

هناك عدة طرق لمكافأة وتحفيز رجال البيع، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها. ومن هذه الطرق

١ - طريقة المرتب الثابت: حيث يحصل رجل البيع على مرتب ثابت ومقطوع في نهاية كل شهر. وهي طريقة سهلة ومريحة للإدارة، وكذلك تشعر رجل البيع بالاستقرار وثبات الدخل وضمانه. إلا أنها لاتحفز رجل البيع على زيادة إنتاجيته.

٢ - طريقة العمولة: وتعني ربط مايحصل عليه رجل البيع بالمبيعات التي يحققها. وهي طريقة تحفز رجل البيع على الإنتاجية وزيادة المبيعات. إلا أنها بالمقابل لاتشعره بالاستقرار وضمان الدخل، كما أنها تدفعه الى التركيز على زيادة مبيعاته بأي شكل وإهمال مهامه الأخرى مثل كتابة التقارير وحضور دورات تدريبية لتطوير أدائه.

٣ - طريقة المرتب الثابت والعمولة معاً: وهي من أنجح الطرق لأنها تجمع بين مزايا الطريقتين السابقتين.

بالإضافة لهذه الطرق، هناك مايسمى بالمكافآت التشجيعية. وهي مبلغ من المال الاضافي أو ميزات أخرى عينية تعطى لرجل البيع نظير تحقيقه لأهداف أو نتائج أكثر مما تم تحديده في الخطة البيعية المقررة.

غير أنه ينبغي الإشارة الى أن المكافآت المالية أو العينية ليست كل شيء في تحفيز رجل البيع، فهناك التحفيز والتشجيع المعنوي. فالمكافآت المالية لاتكفي لكسب ولاء وحماس وإخلاص رجل البيع إذا لم يكن لديه شعور بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة.

**تدريب رجال البيع:**

من المهم جداً متابعة رجل البيع لمستجدات عملية البيع وكذلك تطوير مهاراته ومعارفة في مجال عمله. ولذلك فإن أي جهاز بيع ينبغي أن يجعل من أولوياته تدريب رجال البيع. فالمنشأة عندما تهتم بتدريب رجل البيع فإنها ترفع من الكفاية الإنتاجية له مما يقلل من النفقات ويزيد في المبيعات ويساعد على تحقيق أرباح أكثر دون زيادة في السعر وبالنسبة لرجل البيع فإن التدريب يساعده على اكتساب مهارات ومعارف تزيد من كفاءته في العمل وبالتالي تزيد من دخله.

**مكونات البرنامج التدريبي لرجال البيع:**

ينبغي للبرنامج التدريبي أن يهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والخبرات لرجل البيع في خمسة مجالات:

١ - الشركة، أهدافها، واستراتيجياتها، ونظمها وسياساتها....

٢ - المنتج ، سواء سلعة أو خدمة ومواصفاتها وأنواعها....

٣ - المنافسون ومنتجاتهم واستراتجياتهم.

٤ - المهارات البيعية.

٥ - تنظيم العمل وكتابة التقارير .

**طرق التدريب:**

وهناك العديد من الطرق مثل:

- المحاضرات .
- الأفلام .
- تمثيل الأدوار .
- الحالات التطبيقية .
- التدريب الميداني.

❖ من يجب أن يتدرب:

جميع رجال البيع يجب أن يخضعوا للتدريب المستمر ويمكن حصرهم في ثلاث مجموعات:

١ - رجال البيع الجدد.

٢ - رجال البيع القدامى.

٣ - رجال البيع التابعين للوسطاء الذين تتعامل معهم المنشأة.

**مراحل العملية البيعية :**

حتى يمكن تطوير المهارات البيعية . وأيضا تحديد المشكلات البيعية بشكل أدق . فإنه ينبغي الإلمام بمراحل العملية البيعية التي يمارسها رجل البيع. هذه المراحل تتكون من :

**أولاً : البحث عن العملاء المرتقبين وتقييمهم:**

تبدأ عملية البيع بالبحث عن العملاء المحتملين أو المرتقبين . ويمكن لرجل البيع أن يحصل عليهم من عدة مصادر ، مثلاً:

❖ سجلات المنظمة ❖ الأدلة التجارية ❖ العملاء الحاليين

❖ الإعلانات ❖ رجال البيع الآخرين ❖ غيرها من المصادر

وبعد إعداد قائمة بالعملاء المحتملين يقوم رجل البيع بتقييم كل عميل من العملاء من حيث مقدرته على الشراء ورغبته واحتياجه. ثم يقوم بترتيب العملاء بحسب اهتماماتهم وأهميتهم واحتمالية إتمام العملية البيع معهم.

**ثانياً : مرحلة الإعداد والتجهيز:**

في هذه المرحلة يقوم رجل البيع بتجميع البيانات عن الاحتياجات من السلع لكل عميل وعن السلع التي يستخدمها حالياً والمواصفات التي يطلبها ، وصفاته الشخصية واهتماماته. ويقوم رجل البيع بكل هذا بهدف اختيار الطريقة الأنسب للتعامل مع كل عميل.

**ثالثاً : مرحلة الغتصال بالعميل:**

ويراعى اختيار الأسلوب المناسب للوصول للعميل . وليس لهدف الوصول للعميل فقط، وإنما الوصول للعميل بطريقة مريحة وجذابة لا تسبب للعميل أي إزعاج أو قلق.

**رابعاً: مرحلة العرض البيعي:**

وفي هذه المرحلة يتم عرض السلعة على العميل. ويراعى اختيار الطريقة المناسبة التي تؤدي إلى جذب انتباهه وزيادة رغبته بالشراء . إن إتمام المرحلتين الأولى والثانية من عملية البيع بشكل دقيق يساعد على إتمام هذه المرحلة بشكل جيد أيضاً.

**خامساً: مرحلة التغلب على الاعتراضات:**

عندما يثير العميل بعض الاعتراضات والأسئلة حول السلعة أو غيرها من عناصر العرض البيعي، فإن رجل البيع يكون مستعداً للتعامل مع هذه الاعتراضات بطريقة مرضية للعميل وبعيدة عن الضغط على العميل أو تجاهل وجهات نظره.

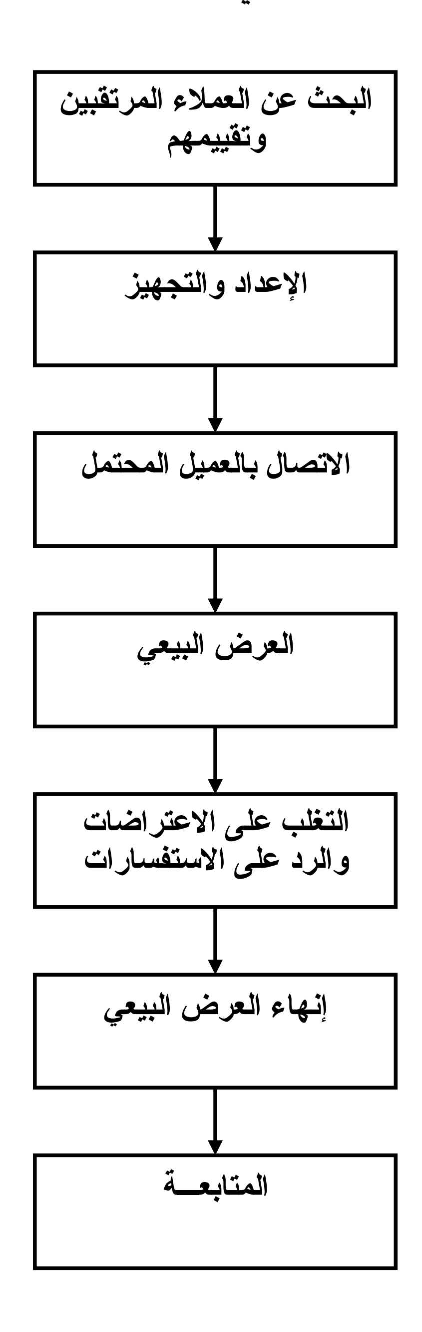
**سادساً: مرحلة إنهاء الحوار البيعي (إتمام عملية البيع):**

وفي هذه المرحلة تتبلور النتيجة النهائية لعمل رجل البيع. فإذا كان قد قام بما يجب في المراحل السابقة ، فإن هذه المرحلة غالباً ستكون نتيجتها إيجابية.

**سابعاً: مرحلة المتابعة:**

وفي هذه المرحلة يقوم رجل البيع بالمتابعة مع العميل لمعرفة مدى رضاه عن السلعة، وتحفيزه على تكرار الشراء . وكذلك تزويده بأي خدمات أو معلومات قد يحتاجها العميل عن السلعة.

ويمكن تمثيل مراحل العملية البيعية بالشكل التالي:




بعض مظاهر مشكلات بيعية قد تكون ناتجة عن جهاز البيع:

- بالرغم من عدد العملاء المحتملين الذين يقوم رجال البيع بالاتصال بهم، إلا أن معظمهم لا يعقد صفقات مع الشركة.
- يتحمس كثير من العملاء للتعامل معنا ويبدون رغبتهم بذلك ، إلا أنهم بعد المقابلة البيعية مع رجل البيع ينسحبون.

- عندما يتم تعيين وتدريب رجل البيع، وبعد أن يبدأ ممارسة مهامه، فإن مبيعاته تكون مرتفعة. إلا أنه بعد فترة من الزمن تبدأ بالانخفاض الملحوظ.
- عدد رجال البيع في الشركة كبير، إلا أن مبيعاتهم بالمقارنة مع المنافسين منخفضة.
- نعاني في الشركة من نسبة تسرب كبيرة بين رجال البيع.
- تكثر شكاوى العملاء من طريقة تعامل رجال البيع التابعين لشركتنا.
- يشكو كثير من العملاء من أن طريقة العرض البيعي الذي يقوم به بعض رجال البيع مملة ورتيبة وغير مقنعة.
- يشكو بعض العملاء أن طريقة العرض البيعي الذي يقوم به بعض رجال البيع مملة ورتيبة وغير مقنعة.
- يشكو بعض العملاء من أن رجال البيع لا يفون للعملاء بالتزاماتهم، ويتهربون منهم بعد إتمام الصفقة.
- نلاحظ أن بعض العملاء يتعامل معنا لمرة واحدة فقط.
- رجال البيع لدينا غير متحمسين لعملهم، وغير مهتمين بإتمام عملية البيع مع العملاء . أو بكلمة أخرى لا يكترثون سواء اشترى العميل أم لم يشتر.
- نعاني في الشركة من صعوبة الحصول على رجال بيع على مستوى عال من المهارة والخبرة.
- شكوى بعض العملاء المهمين من تغير رجال البيع الذي يقابلونهم. فكل مرة يحضر رجل بيع جديد لمقابلته.
- أبلغنا بعض العملاء بأن رجال البيع الذين يقابلونهم يبدون مرتبكين أثناء المقابلة البيعية.
- لاحظت إدارة المبيعات أنه بالرغم من كثرة خروج رجال البيع للعمل الميداني ، إلا أن عدد مقابلاتهم البيعية قليلة ولا تتناسب مع الوقت الذي يقضونه خارج مقر العمل.
- تقارير بعض رجال البيع تبدو غير منظمة، بحيث يصعب تفريغ معلوماتهم.
- بالرغم من وجود حوافز مادية جيدة لرجال البيع، إلا أنهم يتسربون بكثرة من المنشأة.

**بعض أسباب المشكلات البيعية لجهاز البيع:**

- ضعف مهارة رجل البيع على إيجاد معايير دقيقة تمكنه من تصنيف العملاء المحتملين بدقة حسب أهميتهم وحسب احتمال إتمام الصفقة معه. وذلك عائد إلى عدم تدريب رجل البيع على هذه المهمة.
- ضعف مهارة رجل البيع في الاتصال البيعي وضعف قدرته على إقناع العميل وكسب ثقته.

- عدم وجود برنامج تحفيزي فعال لرجل البيع مما يؤدي إلى ضعف ولائه وحماسه للعمل وبالتالي انخفاض انتاجيته، وأيضاً إلى أرتفاع نسبة التسرب.
- معايير اختيار رجال البيع للعمل في الشركة غير دقيقة. وبالتالي فإنه كثيراً ما يتم تعيين رجال بيع غير أكفاء وغير منتجين.
- سوء تعامل إدارة المبيعات والجهاز الإداري للبيع مع رجال البيع وعدم تقديرهم معنوياً يؤدي حتماً لضعف إنتاجية رجل البيع حتى ولو كان يتلقى حوافز مادية جيدة.
- عدم تصميم برنامج رقابي جيد لرجال البيع يؤدي لهدر الوقت وتلاعب رجل البيع.
- الإهتمام بتزويد رجل البيع بالمعلومات وإعطائه الصلاحيات عند مقابلة العملاء .ولكن هناك عدم إهتمام ببناء شخصية رجل البيع وبنفسيته، وهذا سبب ارتباك بعض رجال البيع عند مقابلة العميل.
- عدم وجود برنامج تدريبي فعال ومستمر لرجل البيع. والاكتفاء فقط بتدريبه عند التحاقه بالعمل ولمرة واحدة.
- الاهتمام فقط بتدريب رجل البيع على مهارة الإتصال البيعي مع العميل ، وعدم الاهتمام بتدريبه على مهارة الاتصال مع إدارته (كتابة التقارير).
- عدم الاهتمام بتمتين علاقات رجال البيع مع بعضهم وخلق روح الفريق فيهم.

والملاحظ أنه هناك العديد من مظاهر المشكلات قد تكون ناتجة عن سبب واحد فقط، فمثلاً قد يكون ضعف انتاجية رجل البيع وتسربه من الشركة وكذلك سوء مقابلته للعميل، كل هذا ناتج عن سوء البرنامج التحفيزي في الشركة.

# الباب الثاني

## المشكلات البيعية الداخلية ذات التأثير غير المباشر على العملية البيعية

تعتبر المنشأة وحدة كاملة تتكون من عدة وحدات فرعية أو جزئية. هذه الوحدات الفرعية تسمى الإدارات. كل إدارة من هذه الإدارات لها أنشطة معينة تقوم بها. هذه الأنشطة هي أنشطة مكملة لأنشطة بقية الإدارات. فإذا اختلت أنشطة إدارة من هذه الإدارات، فإن بقيّة الإدارات تتأثر بهذا الخلل. وسنعرض في هذا الفصل بإيجاز أنشطة بعض هذه الإدارات (ماعدا إدارة المبيعات والتي ناقشناها في الفصل السابق) وكيفية تأثير هذه الإدارات على العملية البيعية، وإن كان تأثيراً غير مباشر.

### أولاً: إدارة الإنتاج:

وتسمى أحياناً "إدارة العمليات" ويمكن تعريفها بأنها "تصميم، تشغيل، ورقابة نظام إنتاجي مهمته تحويل موارد مادية وبشرية إلى سلع وخدمات مطلوبة.

ويمكن تخليص الأنشطة الرئيسة لإدارة الإنتاج بما يلي:

- تصميم المنتج .
- تخطيط وجدولة ورقابة الإنتاج.
- تخطيط وإدارة المواد.
- الرقابة على المخزون.
- التخطيط الداخلي لمواقع العمل.
- الرقابة على الجودة.

**علاقة إدارة الإنتاج بإدارة التسويق والمبيعات:**

يمكن ملاحظة هذه العلاقة بوضوح عند استعراض أنشطة إدارة الإنتاج. فعمل إدارة الإنتاج ينطلق بشكل أساسي من إدارة التسويق. بمعنى أن الوظيفة الأساسية لإدارة الإنتاج هي إنتاج سلعة تناسب المستهلك وتلبي احتياجاته. ومن المعلوم أن حلقة الوصل بين المستهلك وبين المنشأة هي إدارة التسويق بمعنى أن إدارة التسويق هي التي تقوم بنقل المعلومات عن ما يحتاجه ويطلبه المستهلك إلى إدارة الإنتاج والتي تقوم بدورها بترجمة هذه المعلومات إلى سلع وخدمات.

فإذا نظرنا إلى إدارة الإنتاج بهذه الصورة عرفنا مدى التأثير الذي تؤثره إدارة الإنتاج على العملية البيعية. ونتيجة لهذا التأثير فإن إدارة الإنتاج يمكن أن تكون السبب في مشكلات بيعية كثيرة. ومن مظاهر هذه المشكلات التي ينبغي على رجل البيع أن يكون منتبهاً لها:

- قد يشكو كثير من العملاء من صعوبة استخدام سلعة معينة من سلع المنشأة بسبب تعقيد تركيب هذه السلعة.
- قد يلاحظ رجل البيع أن العميل يعتقد أن سعر السلعة مرتفع (وهي ملاحظة صحيحة في بعض الأحيان) وعند مراجعة إدارة المبيعات بخصوص هذه المشكلة تكتشف إدارة المبيعات أن السبب هو ارتفاع تكلفة الإنتاج.
- يشكو أحياناً بعض العملاء من كثرة أعطال السلعة.
- يشكو أيضاً بعض العملاء من بطء عملية الصيانة للسلعة في حال طلبهم ذلك.
- قد يبدي بعض العملاء ملاحظته على شكل السلعة وأنه شكل غير مقبول أو ألوان غير مناسبة.
- عدم قدرة رجل البيع عاى بالالتزام بجداول تسليم السلع المتفق عليها مع العملاء، لعدم توافرها في المخازن.
- وصول السلعة إلى المشتري وقد تأثرت بفعل النقل والتخزين.

هذه بعض الأمثلة على مظاهر مشكلات بيعية ناتجة عن إدارة الإنتاج، وإليك بعض الأسباب المحتملة لهذه المشكلة.

- بسبب طبيعة التفكير الفنية البحتة للعاملين في إدارة الإنتاج، فإنهم لا يستجيبون لطلبات إدارة التسويق بخصوص التعديل في السلعة. فتجدهم يصرون على تصميم السلعة بهذا الشكل لاعتقادهم بأنه أفضل فنياً. بالرغم من أن إدارة التسويق (المبيعات) نقلت لهم أن المستهلك لديه ملاحظات على هذا التصميم.
- قد تزود إدارة الإنتاج السلعة بمواصفات فنية كثيرة مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفها وبالتالي سعرها. بالرغم من أن رجال البيع لاحظوا أن المستهلك لا يهتم ولا يحتاج معظم هذه المواصفات.
- تستخدم إدارة الإنتاج مواد منخفضة الجودة في تصنيع السلعة بحجة تخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي تخفيض السعر على المستهلك. ويلاحظ أيضاً رجال البيع أن هذا أدى إلى تخفيض جودة السلعة وبالتالي كثرة أعطالها، وبالتالي انخفاض المبيعات.

- قد تقوم إدارة الإنتاج بجدولة الإنتاج بطريقة تؤدي إلى بطء وعدم إنتظام تسليم الكميات المطلوبة إلى المشترين ، مما يخلق مشكلة بيعية ومواقف حرجة لرجال البيع مع عملائهم.
- قد تهتم إدارة الإنتاج بجودة ومواصفات السلعة، ولكنها تهتم بشكل أقل بتغليف السلعة مما يؤثر على جودتها أثناء نقلها. وهذا بدوره يؤثر على علاقة رجل البيع بعميله.

## ثانياً: الإدارة المالية:

وتنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها ، والحصول عليها، واستخدامها الاستخدام المثالي لتحقيق أهداف المنشأة.

ويمكن تلخيص وظائف الإدارة المالية فيما يلي:

- التخطيط للاحتياجات المالية.
- توفير السيولة اللازمة للشركة.
- الإنفاق على السلع الرأسمالية والتوسعات.
- تأمين التسهيلات المالية للشركة.
- تقرير كيفية تخصيص وتوزيع الأموال المتاحة.

علاقة الإدارة المالية بإدارة التسويق او المبيعات:

باستعراض الوظائف السابقة للإدارة المالية تستطيع أن تخمن ما هي تأثيرات هذه الوظائف على العملية البيعية. ومن أمثلة هذه التأثيرات.

- عدم إحساس رجل البيع بأنه يأخذ حقه المادي وذلك بسبب رفض الإدارة المالية لرفع سقف الحوافز المالية لرجال البيع.
- تتطلب السلعة بعض التطوير لتلبي احتياجات المستهلك ولكن إدارة الإنتاج لا تستطيع أن تقوم بهذا بسبب عدم قدرة ميزانيتها على هذا.
- لا يستطيع رجل البيع أن يوصل السلعة إلى المستهلك في بعض المناطق بسبب عدم توافر الوسائل المناسبة لنقل السلعة لدى إدارة المبيعات بسبب رفض الإدارة المالية اعتماد مبالغ اضافيه لتطوير وسائل النقل.
- لا تستطيع إدارة الإنتاج تلبية الطلبيات الكبيرة في الموعد المحدد وذلك لمحدودية طاقة الآلات لديها واحتياجها لآلات أكبر ، مما يحد من نشاط رجال البيع ويجبرهم على التركيز على الطلبيات الصغيرة.

هذه بعض المشكلات التي قد تثيرها الإدارة المالية لإدارة المبيعات والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة على العملية البيعية نفسها.

## ثالثاً: إدارة الأفراد:

وتسمى أيضاً إدارة الموارد البشرية. ويمكن تعريفها بأنها الإدارة المسؤولة عن النشاط الخاص بالقوى العاملة وإدارتها بفعالية لتحقيق أهداف المنشأة وتشمل القوى العاملة:

- تخطيط القوى العاملة.
- تصميم وتحليل الوظائف .
- الإستقطاب.
- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتنمية.
- تقييم الأداء.
- التعويضات.
- الصحة والسلامة المهنية.

**علاقة إدارة الأفراد بإدارة التسويق أو المبيعات:**

يمكن تلخيص هذه العلاقة باستعراض بعض المشكلات في العملية البيعية والتي قد تكون ناتجة أساساً عن علاقة إدارة المبيعات بإدارة الأفراد. ومن هذه المشكلات.

- مبيعات المنشأة منخفضة بالرغم من حجم السوق الكبير، وهذا ناتج عن عدم توفر الأعداد المطلوبة من رجال البيع ، والذي بدوره نتج عن محدودية وظائف البيع التي تعرضها إدارة الأفراد.
- عدم كفاءة بعض رجال البيع بسبب ضعف برنامج الاختيار والتعيين وذلك بسبب تدخل إدارة الأفراد.
- عدم الانتظام في عقد دورات تدريبية مستمرة لرجال البيع بسبب اعتراض إدارة الأفراد عليها.
- عدم قدرة إدارة المبيعات على استقطاب رجال بيع مميزين وأكفاء، بسبب رفض إدارة الأفراد اعطائهم مرتبات عالية توازي خبراتهم وكفاءاتهم، مما أجبر إدارة المبيعات على تعيين رجال بيع أقل خبرة وكفاءة.

## أسئلة للمناقشة

س١ : اذكر مثالاً يوضح كلاً مما يلي: (من الممكن أن يكون المثال واقعياً أو افتراضياً)

١ - مشكلة بيعية ناتجة عن السياسات السعرية لسلعة ما.

٢ - مشكلة بيعية ناتجة عن السياسات الترويجية لمنشأة معينة.

٣ - مشكلة بيعية ناتجة عن مواصفات المنتج.

٤ - مشكلة بيعية ناتجة عن سياسات التوزيع لسلعة معينة.

س٢ : حلل كل مشكلة ذكرتها في إجابة السؤال السابق الى مظاهر وأسباب.

س٣ : اشرح المقصود بالمنفذ التوزيعي المباشر ، والمنفذ التوزيعي غير المباشر (بمختلف درجاته). ماهي ايجابيات وسلبيات كل شكل؟

س٤ : ماهي مراحل العملية البيعية؟ في كل مرحلة ، اذكر مشكلة بيعية قد تحدث فيها.

# حالات تطبيقية

## حالة (١)

### المنتج

أنت تعمل مندوب مبيعات لإحدى المنشآت التي تبيع نوعاً معيناً من الألبان ومشتقاتها. وقد كانت مبيعاتك ممتازة في السوق، وعملاؤك متمسكون بسلعتك على الرغم من وجود أنواع أخرى منافسة. إلا أنك لاحظت أنه في السنة الأخيرة بدأ الطلب على سلعتك يتناقص. كما أن الوسطاء لم يعودوا متحمسين جداً لعرض سلعتك في متاجرهم. وبالرغم من قيام المنشأة بحملة ترويجية ضخمة تستهدف المستهلك النهائي لزيادة الطلب على السلعة، وعلى الرغم من تقديم مغريات مادية للوسطاء، وبالرغم من أن توزيع السلعة وصل إلى مناطق لم يصلها من قبل، إلا أن المبيعات ظلت راكدة أو تحقق زيادات طفيفة لا تتناسب أبداً مع المجهودات و التكاليف التي تتحملها إدارة التسويق.

**المطلوب :**

حلل المشكلة بشكل مبسط. مبيناً مظاهرها، أسبابها، والحلول التي تراها.

## حالة (٢)

## المنتج

لم يكن مدير المبيعات سعيداً في اجتماعه مع رجال المبيعات - ومن ضمنهم أنت - وهو يبلغكم قرار إدارة المنشأة بتخفيض سعر المنتج الذي تبيعونه تخفيضاً كبيراً نسبياً.

سبب عدم سعادته هو أنه يعتقد أن هذا التخفيض لامبرر له خصوصاً أن منتج المنشأة لا يقل جودةً عن المنتجات المنافسة. وقال " صحيح أننا نعاني من قلة مبيعاتنا مقارنةً مع المنافسين، ولكن هذا يعود الى أننا جديدون في السوق، ونحن أصغر حجماً و أقل إمكانات من المنافسين". بعض زملائك من رجال البيع يتفقون مع رئيسهم في هذا.

المطلوب :

١ - ماهي مظاهر المشكلة؟
٢ - هل تتفق مع الادارة العليا؟لماذا؟
٣ - حدد بعض الأسباب التي تعتقد أنها ربما تكمن خلف هذه المشكلة.

## حالة (٣)

## جهاز البيع

في أحدى الشركات الكبيرة التي تعمل في مجال تصنيع وتسويق المنتجات الطبية (الحقن، الضمادات، المسحات الكحولية، وغيرها) تعاني الآدارة من مشكلة لم تتحدد معالمها. فالادارة تلاحظ أن المبيعات ليست كما هو مخطط لها. ومما زاد من حيرة الادارة أنها قد قامت بكل شيء تعتقد أنه قد يؤدي الى زيادة المبيعات. فقد قامت بتكثيف أنشطتها الترويجية الموجهة الى المستشفيات، المستوصفات، المراكز الصحية، العيادات، والصيدليات. كما قامت بوضع سياسة سعرية تقوم على إعطاء خصومات مغرية في حالة زيادة الكمية المشتراة، بالإضافة إلى تزويد رجال البيع بهدايا متنوعة لتقديمها الى العملاء المحتملين.

لاحظت الادارة أن كل هذه الأنشطة لم تؤد الى النتائج المرجوة. كما لاحظت أن العديد من العملاء الذين فقدتهم الشركة، وبعد سؤالهم عن الأسباب، ألمحوا الى أنهم لم يعودوا يشعرون بالولاء للشركة وافتقدوا الجو الودي الذي كانوا يشعرون به عند مقابلة فريق البيع الخاص بالشركة.

المطلوب:

- ماهي برأيك المشكلة؟
- ماهي أسبابها المحتملة؟ ماذا تقترح لمعالجتها؟

# مشكلات البيع

## مشكلات البيع الخارجية

درسنا في الوحدة الماضية مشكلات البيع داخل المنشأة بأنواعها وتصنيفاتها المختلفة. وفي هذه الوحدة سنقوم بدراسة النوع الآخر من المشكلات البيعية وهو المشكلات الخارجية.

وللتركيز فقط ، نقول أن المقصود بالمشكلات البيعية الخارجية هي تلك المشكلات التي تنشأ بسبب عوامل خارجية أي خارج تحكم المنشأة.

وكما قمنا في الوحدة الماضية بتقسيم العوامل الداخلية إلى مباشرة وغير مباشرة، فإننا أيضاً سنقوم بتقسيم العوامل الخارجية إلى عوامل خارجية مباشرة وأخرى غير مباشرة. مع ملاحظة أن هذا التقسيم هو لغرض الدراسة وحتى يسهل تصنيفها ، وإلا فإن هناك تداخل بين المشكلات في الحياة العملية.

**الأهداف السلوكية:**

١ - يميز الطالب المشكلات البيعية الناتجة عن عوامل خارج تحكم المنشأة.

٢ - يفرق بين المشكلات الخارجية المباشرة وغير المباشرة.

٣ - يستطيع أن يحلل المشكلة إلى مظاهر وأسباب حقيقية (فرضيات) .

# الباب الأول

# المشكلات البيعية الخارجية المباشرة

## الفصل الأول: مشكلات العملاء

يستطيع رجل البيع أن يوفر الكثير من الجهد والوقت وأن يرفع من إنتاجيته إذا بذل مزيداً من الاهتمام في لب العملية البيعية ألا وهي العميل.

مر بنا في الفصول الماضية بعض الإشارات إلى العملاء ودورهم في العملية البيعية. لذلك سنركز في هذا الفصل على تصنيف العملاء وتقسيمهم إلى عدة أنواع، وكذلك معرفة المشكلات التي قد يعاني منها رجل البيع مع كل نوع والتي قد تعيق تحقيق الهدف البيعي.

**تصنيف العملاء:**

هناك عدة طرق تستخدم لتصنيف العملاء ، فمثلاً:

**العملاء حسب علاقاتهم الحالية بالشركة:**

- عملاء سابقون: وهم الذين كانوا يشترون منتجات الشركة، ثم توقفوا عن الشراء.
- عملاء حاليون : وهم العملاء الذين لديهم احتياجات لمنتجات الشركة ، ولكن لم يبدأ بعد بالتعامل معها.
- عملاء محتملون: وهم العملاء الذين لديهم احتياجات يمكن إشباعها عن طريق منتجات الشركة، ولكن لم يتم التعامل معهم حتى الآن.

كل هؤلاء العملاء مهمون بالنسبة لرجل البيع. فالعميل السابق مهم كمصدر للمعلومات عن سبب توقفه عن شراء منتجات الشركة، وكذلك كمصدر معلومات عن العملاء وللعملاء المحتملين. العميل الحالي مهم لأنه هو الذي يشتري منتجات الشركة حالياً وكمصدر معلومات أيضاً عن منتجاتنا وميزاتها وكيفية تطويرها.

العميل المحتمل مهم لأنه عميل المستقبل.

**العملاء حسب هدفهم من الشراء:**

- عملاء صناعيون : وهم الذين يشترون المنتجات لاستخدامها في أغراض غير استهلاكها، كاستخدامها في صناعاتهم أو لإعادة بيعها في محلاتهم وعادة كمية مشترياتهم كبيرة.
- عملاء استهلاكيون : وهم الذين يشترون السلعة للاستهلاك الفردي أوالعائلي.

رجل البيع ينبغي أن يكون ملماً بالطرق المناسبة للتعامل مع هذين النوعين . فكل نوع له دوافع شرائية وإجراءات شرائية تختلف عن الآخر . وعموماً يمكن التفريق بين المشتري ايقبل ستهلاكي ( المستهلك النهائي) والمشتري الصناعي بما يلي:

| المستهلك النهائي | المشتري الصناعي |
|---|---|
| عدد المشترين كبير | عدد المشترين قليل |
| كمية الوحدات المشتراة قليلة | كمية الوحدات المشتراة كبيرة |
| عدد مرات الشراء كبير | عدد مرات الشراء قليل |
| قرار الشراء عاطفي أو عقلاني | قرار الشراء عقلاني رشيد |
| قرار الشراء سهل | قرار الشراء معقد |
| مفاوضات بسيطة ومفيدة | مفاوضات معقدة وطويلة |
| يقل بالمواصفات الموجودة | قد يشترط مواصفات خاصة به |
| لا يشترط وجود علاقة قوية بين رجل البيع والمشتري | العلاقة القوية وطويلة الأجل بين رجل البيع والمشتري مهمة وأساسية. |

**أنواع العملاء:**

كرجل بيع، ينبغي إلا تعتقد أن التعامل مع العملاء (كأفراد) يتم على نفس النمط أو الطريقة . فالدراسات والملاحظة أثبتت أن كل عميل له نفسيته وعقليته وخلفيته التي تجعله مختلفاً عن العميل الآخر في طريقة تفكيره وطريقة تعامله وطريقة اتخاذه لقرار الشراء. وفيما يلي سرد سريع ومختصر لبعض أنواع العملاء.

- العميل الصامت : عميل من الصعب أن تفهم كرجل بيع ما يدور في ذهنه. من الصعب أن تستشف انطباعاته من خلال وجهه أو كلماته. يفضل الصمت وعدم التعليق بالسلب أو الإيجاب . مع هذا العميل يجب أن يكون رجل البيع صبوراً مائلاً للفكاهة في حديثه . يسأل العميل أسئلة تحتاج للاجابة بأكثر من لا أو نعم . يطلب رأي العميل بصراحة فيما يرى أو يسمع.

- العميل الثرثار: عميل يكثر الكلام، مجادل ، اجتماعي ، غير منطقي في كلامه. مع هذا العميل يجب أن يكون رجل البيع لبقاً صبوراً ، يستمع باهتمام لما يقوله. كما يجب أن لا يقوم رجل البيع بإسكات هذا العميل بطريقة غير لبقة بل يجتذبه للموضوع الرئيسي بلطف ولباقة.
- العميل المجادل : يتميز هذا العميل بأنه حاد في مناقشته، يقاطع رجل البيع باستمرار، عدواني في النقاش، وسريع الغضب،. على رجل البيع أن يتحلى بالصبر والاناة والهدوء مع العميل، مع إبراز أدلة واقعية تبين وجهة نظره.
- العميل المتشكك: عميل لا يصدق رجل البيع بسهولة، عنده فكرة أن رجل البيع ما هو إلا محتال يحاول عقد الصفقة بأي شكل ليحصل على النقود. يجب على رجل البيع أن يبرهن لهذا العميل صدقه كأن يقوم له سنداً أو قائمة تثبت ما يقول، أو ينفذ له وعداً. كما يجب على رجل البيع أن يحاول تمتين علاقته مع هذا العميل ليكسب ثقته.
- العميل المتردد: عميل متخوف من اتخاذ القرار، غير منظم في التفكير غير مركز، لا يتخذ قراره بسهولة وثقة. يجب أن لا يضغط رجل البيع على هذا العميل، يساعده في اكتساب الثقة بالنفس وبصحة القرار المتخذ لا تكثر عليه الخيارات حتى لا تزيد من حيرته وتردده.
- العميل المعوق: ويقصد به العميل الذي ابتلاه الله تعالى ببعض الإعاقات ، كنقص بعض الحواس، أو التلعثم وعدم وضوح الكلام أو غيرها من الإعاقات. على رجل البيع أن يعرف كيف يتعامل مع هذا النوع من العملاء ، فيجب عدم تقديم العرض البيعي بطريقة تجبر العميل على إظهار هذه الإعاقة فإذا كان - مثلاً - يجد صعوبة في الكلام، فلا تسأله كثيراً، أو لا تسأله أسئلة تتطلب كلمات كثيرة للإجابة عليها. وعموماً كن واضحاً ومختصراً ولا تنظر لموقع الإعاقة أو تسأله عنها، ولا تجعله يحس بأنك مشفق عليه أو متأثر لأجله فهذا مما يحرج العميل.
- العميل الراغب بمعاملة خاصة: كثير من العملاء عندما يقابل رجل البيع يعتقد أنه مهم بالنسبة له وللمنشأة ، لذلك تجده يتوقع منك كرجل بيع معاملة خاصة واستثنائية. رجل البيع الماهر يجب أن يشعر العميل أنه فعلاً مهم ويستحق معاملة خاصة، حتى وإن كان رجل البيع لا يعتقد ذلك . حاول دائماً أن تحمل في جعبتك بعض المزايا حتى وان كانت بسيطة لتضيفها إلى العميل تدعيماً لإحساسه بأهميته . بهذا تستطيع أن تكسبه كعميل مستمر ودائم لديك.

- العميل المعجب بنفسه : هذا العميل متأنق متصلب برأيه يعتقد أنك موجود لتنفيذ أوامره وخدمته، لا يقبل مناقشته بآرائه . أفضل طريقة لرجل البيع للتعامل مع هذا النوع من العملاء هو مدخل المجاملة والإطراء للعميل واللباقة والصبر، ولكن لا تصطدم معه.
- العميل الطامع: وهو العميل الذي يريد أكثر من شئ دون مقابل يساوم على كل شيئ . إذا عقد معك صفقة فإنه يساومك لإضافة أشياء أخرى للصفقة كمكاسب دون مقابل. يكثر هذا النوع من العملاء حينما تكون المواجهة بينك وبين منافسيك شديدة. أفضل طريقة للتعامل مع هذا العميل هو أن تبيعه بأسلوب المجموعة (أي عدة منتجات بسعر واحد مقطوع) حاول أن تجعله يحس وأنت تتفاوض معه بأنه هو المنتصر.
- العميل المدعي: بعض العملاء وأثناء المفاوضات يحاول أن يزودك بمعلومات مغلوطة وغير صحيحة عن أسعار ومميزات المنافسين للضغط عليك حتى تخفض السعر له . رجل البيع يجب أن يكون لديه دائماً المعلومات الأحدث عن المنافسين وأسعارهم وميزاتهم. ومع ذلك فمن الأخطاء الكبير لرجل البيع أن يشعر العميل بأنه كاذب. فقط اشرح له بلباقة بعض المعلومات عن تكاليف المنافسين وأسعارهم وكأنك تشاركه بمعلوماتك.
- العميل الفاهم: بعض العملاء يحب أن يتباهى بما يملك من معلومات عن السلعة أو المنشأة فتجده يحاول الضغط على رجل البيع بما يملكه من معلومات، ويكثر من النصائح والتوجيهات لرجل البيع. هذا العميل من العملاء الذين يستطيع رجل البيع أن يكسبهم بسهولة. فقط أكثر كرجل بيع من مديحه ومديح معلوماته وكم هي دقيقة ومهمة، وتابع العرض مع تقبل ملاحظاته بإيجابية واهتمام دون انفعال.
- العميل الودود: هذا العميل يتميز باللطف والهدوء وسهولة التعامل . يكثر من الحديث خارج الموضوع. يتحدث مع رجل البيع حتى عن المواضيع الشخصية، يحاول أن يشعر رجل البيع بأنه يثق به ويصدقه . مع كل هذه الصفات الجيدة، إلا أن هذا النوع من العملاء من أكثر الأنواع حساسية. فبمجرد ما يكتشف كذبة واحدة ولو صغيرة من رجل البيع، فإنه يفقد ثقته به كلياً ويفقده رجل البيع كعميل . لذلك كرجل بيع كن حذراً من المعلومات التي تعطيها اياه كن لبقاً ودقيقاً وصادقاً (كما يجب أن تكون مع جميع العملاء) حتى تستمر محل ثقته.
- العميل الجاد: عميل ذكي منطقي عقلاني، يعتمد على التحليل المنطقي عند مناقشتك ، يميل أن تكون الصفقة عادلة، لا يميل للمجادلة . رجل البيع ينبغي أن يواجهه بنفس الصفات ، يجب أن يكون متسلحاً بالمعلومات الصحيحة والدقيقة ، والقدرة على النقاش المنطقي .

- العميل المسن: عميل كبير في السن يتوقع منك أن تعامله باحترام تقديراً لسنه. وهذا ما يجب أن تفعل. عامله باحترام ومهابة وأشعره أنك تستفيد من خبرته ، وأنك تميزه عن غيره من العملاء بسبب سنه.

هذه بعض أنواع العملاء والتي رأينا من خلالها كيف يمكن أن تبرز مشكلة بيعية لرجل البيع في حالة عدم تفهمه لكيفية التعامل مع العميل كحالة منفردة عن غيره من العملاء.

**بعض مظاهر المشكلات البيعية مع العملاء :**

من الصعب حصر هذه المظاهر . فعدم رضا العميل عن تعامله مع منشاتنا يمكن أن يكون ناشئاً عن جميع ما سبق أن وذكرناه. فهو مثلاً قد يكون غير راض عن السلعة وأدائها أو عن أسلوب التوزيع أو عن الأسعار أو عن رجل البيع نفسه . ولكن هذه بعض المظاهر المتعلقة مباشرة بتعامل العميل مع رجل البيع. فالعميل قد يكون غير راض بسبب:

- تغير رجال البيع الذين يتعامل معهم العميل تغيراً مستمراً.
- تضايق رجل البيع من كثرة طلبات العميل.
- عدم التعامل مع العميل بلباقة ولطف.
- عدم الاهتمام بما يقوله العميل .
- إذا اشتكى العميل لا تعالج شكواه بالسرعة المناسبة.
- عند التعامل مع العميل، يهتم رجل البيع بالعمل الورقي والمستندي أكثر من اللازم.
- عدم التجديد في الخدمة المقدمة للعميل.
- عدم الاهتمام بقياس مدى رضا العملاء عنا بشكل دوري.
- يتردد العميل علينا أكثر من مرة من أجل نفس الموضوع.
- كثرة تسرب العملاء إلى المنافسين.
- معاملة العميل وكأنه لا يفهم السلعة.
- عدم معرفة رجل البيع بخدمات منشأته ، وقصور معلوماته الشديد عن إجابة اسئلة العميل .

هذه مجرد أمثلة على بعض المشكلات . ونلاحظ أن بعضها ترتبط برجل البيع نفسه وبعضها يرتبط بالمنتج أو السلعة. ولكنها في النهاية تخلق مشكلة مع العميل.

**كيف يتعامل رجل البيع مع هذه المشكلات:**

النقطة الرئيسية في كيفية التعامل مع هذه المشكلات هي تدريب رجل البيع تدريباً جيداً وعالياً على كيفية التعامل مع العملاء . وفيما يلي بعض الإرشادات لهذا التعامل:

١ - السرعة في تلبية ما يطلبه العميل .

٢ - الاهتمام بدقة المعلومات التي تزود بها العميل.

٣ - عدم إعطاء العميل وعوداً صعبة التنفيذ.

٤ - مخاطبة العميل على مستوى تفكيره.

٥ - اللباقة في التعامل مع العميل.

٦ - التعامل مع اعتراض العميل على أنه حق له.

**الخلاصة:**

**رجل البيع الناجح يجب أن يعرف أنّ:**

- منشأته وبالتالي وظيفته أوجدت بهدف تحقيق الأرباح.
- تحقيق الأرباح لا يأتي إلا من البيع للعملاء.
- لا يشتري العميل منك إلا إذا كان راضياً عما سيحصل عليه.
- العميل الراضي سيجذب إليك ـ غالباً ـ عدة عملاء آخرين.
- العميل غير الراضي سيطرد عنك على الأقل عشرة عملاء آخرين كانوا سيتعاملون معك لولا أن العميل غير الراضي زودهم بمعلومات سلبية عنك.

# الفصل الثاني

## المنافسون

يعرف المنافسون على أنهم المنتجون أو البائعون الآخرون الذين يقدّمون منتجات مشابهة لمنتجاتنا وتشبع نفس الاحتياج ويتعاملون مع نفس مجموعة المستهلكين .

**أنواع المنافسين:**

**هناك نوعان رئيسيان للمنافسين:**

١- منافسون مباشرون: وهم الذين ينتجون أو يبيعون منتجات لها نفس مكونات منتجاتنا أو مشابهة لها وتشبع نفس الاحتياج وتباع باسم مختلف . مثل الأنواع المختلفة من الألبان، أو الماركات المختلفة من المشروبات الغازية.

٢- منافسون غير مباشرين: وهم الذين ينتجون أو يبيعون منتجات تعتبر بديلة لمنتجنا . مثل منافسة لحوم الأسماك للحوم الحمراء. أو منافسة العصائر للمشروبات الغازية.

**طرق اتجاهات المنافسة:**

**غالباً ما تأخذ المنافسة أحد الأشكال التالية:**

١- منافسة بالمنتج: وذلك عن طريق تغيير بعض المواصفات، أو إضافة بعض المميزات للمنتج مما يميزه عن منتجات المنافسين.

٢- منافسة سعرية: حيث يكون التنافس بالأسعار كأن يعطي خصماً على سعر المنتج أو يخفضه عن غيره من أسعار المنافسين .

٣- منافسة ترويجية: حيث يستخدم الترويج للتأثير على المستهلك وإقناعه بشراء منتجه دون المنافسين بالرغم من عدم التغيير بالمنتج أو سعره.

٤- منافسة بالتوزيع: حيث تقوم المنافسة على الوصول إلى أكبر عدد من الأسواق المستهدفة.

كما يمكن تصنيف المتنافسين في سوق معينة من حيث الوضعية التنافسية إلى الأنواع التالية:

١- المنافس القائد: وهو المنتج الرئيسي والأقوى في السوق. ويتميز هذا المنافس عادة بحجمه الكبير مقارنة ببقية المنافسين مما يعطيه ميزة تنافسية أقوى من حيث القدرة على التميز في المنتج أو تطويره أو القدرة على التنافس السعري أكثر من بقية المتنافسين .

٢- المنافس المتحدي: وعنده من الميزات ما يقارب ما عند المنافس القائد . وهو بذلك يحاول أن ينافس ويزاحم المنافس القائد على مركزه في السوق.

٣- المنافس التابع: وهم بقية المنافسين في السوق . ويتميزون بأنهم أصغر حجماً من المنافس القائد وأقل منه إمكانيات .

**المشكلات البيعية الناتجة عن المنافسة:**

كما هو في حال العملاء ، فإنه من الصعب فصل المشكلات البيعية الناتجة عن المنافسة عن بقية المشكلات الناتجة من العوامل الأخرى . وذلك ناتج إلى تداخل العوامل . إلا أنه وبالنظر لما سبق عن المنافسة وأوصافها وأنواعها يمكن القول أن من مشكلات المنافسة المنعكسة على العملية البيعية ما يلي:

- تسرب رجال البيع الأكفاء ذوي الخبرة من جهازنا البيعي إلى المنشأة المنافسة.
- قيام المنافسين ـ وخصوصاً الكبار منهم ـ بتخفيض الأسعار إلى مستويات لا نستطيع أن نلاحقها.
- قيام المنافسين الأقوى بالتطوير السريع لمنتجاتهم وقدرتهم على تحمل التكاليف.
- قدرة المنافسين على الوصول إلى أسواق لا نستطيع أن نصلها.
- قدرة بعض المنافسين على القيام بحملات ترويجية ـ بأنواعها ـ بشكل لا نستطيع أن نقوم به بسبب ارتفاع تكاليفها.
- قدرة المنافسين الكبار في السوق على تقديم خدمات ما بعد البيع ـ مثل الصيانة، الإستبدال ، زيادة فترة الضمان ـ بشكل يفوق إمكانياتنا كمنافس أقل حجماً.

**بعض أسباب المشكلات البيعية الناتجة عن المنافسة**

بالرغم من صعوبة التحكم في أسباب هذه المشكلات لأنها في أحيان كثيرة خارج عن نطاق سيطرة المنشأة، إلا أنه هناك بعض الأسباب التي يمكن التحكم بها مثل:

- السياسة السعرية للمنشأة والتي قد تؤدي إلى استفزاز المنافس الأقوى.
- عدم تصميم برنامج مكافآت وحوافز حجز لرجال البيع، مما يؤدي إلى سهولة استقطابهم من قبل المنافسين الذين لديهم مكافآت وحوافز أكثر إغراء .
- عدم الاهتمام بالترويج وتخصيص الميزانية التي يستحقها.
- عدم الاهتمام بتطوير التوزيع للوصول إلى أسواق أكثر.
- محاولة جذب مستهلكين بأعداد أكبر من طاقة المنشأة ، مما يؤدي إلى عدم قدرة المنشأة على تلبية طلباتهم وتقديم الخدمات المناسبة لهم.

# الباب الثاني

## المشكلات البيعية الخارجية غير المباشرة

ويقصد بها المشكلات البيعية الناتجة عن عوامل خارجية، ولكن تأثيرها لا يكون مباشراً على العملية البيعية.

**ويمكن استعراض بعض هذه العوامل بإيجاز بما يلي:**

**أولاً: العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها تأثير العادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع على العملية البيعية. ويدخل في هذا الإطار أيضاً عامل الدين حيث يعتبر العامل الأساسي في ثقافة مجتمعنا.

**ومن أمثلة تأثير هذه العوامل على العملية البيعية ما يلي:**

- هناك بعض أنواع البيع غير مقبولة لدى المستهلك وهي تلك التي تتعارض مع تعاليم ديننا ، مثل البيوع القائمة على احتساب الفوائد الربوية.
- هناك بعض أنواع السلع التي لا يستطيع رجل البيع أن يستعرضها أو يعرضها للتجربة أمام المستهلك،
- لا يستطيع رجل البيع أن يتصل اتصالا مباشراً بجميع فئات المستهلكين.

**ثانياً: العوامل القانونية :** ويقصد بها هنا التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم العمل التجاري والبيعي.

هذه العوامل والقوانين قد تمثل قيوداً تقيّد العملية البيعية وتوجد بعض المشكلات أمام رجل البيع . ومن أمثلة هذه القيود.

- بعض الأنظمة قد تحدّد الحدّ الأدنى لسعر سلعة معينة ، فلا يستطيع رجل البيع أن يخفض السعر لكي يحصل على العميل.
- قد تحدّد بعض القوانين أوقات معينة للعمل، فلا يستطيع رجل البيع أن يبيع بعد هذا الوقت خصوصاً إذا كان يعمل داخل المحل.
- قد تفرض الأنظمة على المنشأة تقديم خدمات أو ضمانات معينة للمستهلك عند شراءه السلعة دون زيادة في السعر.

**ثالثاً: البيئة الاقتصادية:** وهي العوامل الاقتصادية التي تؤثر على الإنتاجية وتوافر المنتجات من جهة، والقدرة الشرائية للمستهلك من جهة أخرى . مثل التضخم والركود الاقتصادي وانخفاض دخول المستهلكين وارتفاع أسعار المواد الأولية وغيرها من العوامل .

وهذه العوامل يمكن أن تؤثر على العملية البيعية بشكل غير مباشر كما يلي مثلاً :

- عند ارتفاع أسعار المواد الخام التي تدخل في إنتاج السلعة ، فإن هذا سيرفع تكلفة الإنتاج، وبالتالي سيزيد سعر السلعة مما سيخلق عند رجل البيع مشكلة في إقناع المشتري بهذه الزيادة.
- عند انخفاض الدخل الفردي للمستهلك تتأثر قدرته الشرائية مما يصعب مهمة رجل البيع في الاحتفاظ بمستويات البيع السابقة.
- يضعف موقف رجل البيع التنافسي مع هذه العوامل ، خصوصاً إذا كان منافسوه أقوى منه إمكانات مما يمكنهم من تحمل ارتفاع أسعار المواد التي تدخل في صناعة المنتج بدون أن يزيدوا في أسعارهم.

## أسئلة للمناقشة

س١ : عرفت بعض أنواع العملاء ، هل تستطيع أن تضيف نوعاً أو نوعين آخرين؟ صفهما.

س٢ : هل تستطيع أن تذكر أمثلة إضافية لمظاهر مشكلات بيعية مع العملاء؟

س٣ : هل تسطيع أن تذكر أمثلة إضافية لمظاهر مشكلات بيعية مع المنافسين؟

# حالات تطبيقية

## حالة ( ٣ )

## العملاء

أين المشكلة؟

١- عميل دخل الى المتجر و أخذ يسأل البائع عن السلع، وخلال حديثه مع البائع، أخذ يتحدث عن مواضيع جانبية مثل سيارته و مشكلاتها ، ومشكلة زحمات الطرق. البائع واجه الموقف بحزم وذكًر العميل أن هذا ليس موضوعهما ، ولكن موضوعهما هو السلعة التي يريد أن يشتريها.

٢- دخل الزبون الى المحل وأخذ يكلم البائع بطريقة جافة ، ويسأله بخشونة. وكلما أراد رجل البيع أن يتكلم، قاطعه الزبون. استفزت هذه البائع الطريقة رجل البيع الذي أخذ يكلم الزبون بنفس طريقته. تضايق الزبون وغادر المحل سريعاً وهذا ما كان يريده رجل البيع.

٣- أثناء مفاوضات رجل البيع مع العميل، ذكر العميل أن السعر الذي يعرضه رجل البيع مرتفع نسبياً. وأن سعر منافسهم أقل بكثير(وحدد سعر المنافس). كان رجل البيع يعرف أن الذي ذكرة العميل غير صحيح، وأن سعر هذا المنافس أعلى من السعر الذي يعرضه هو على العميل. لذلك قرر مواجهة العميل بهذا ، فأخرج ورقةً عليها رقم هاتف هذا المنافس وتحدى العميل أن يتصل به الآن ويسأله أمام رجل البيع عن سعره.



# مشكلات البيع

## المنهج العلمي لحل مشكلات البيع





درسنا في الوحدات السابقة العوامل المختلفة التي تؤثر في العملية البيعية والتسويقية بشكل عام . ورأينا أن المشكلة البيعية قد تحدث في أي عامل من هذه العوامل سواء داخلية أو خارجية . وعرفنا أن أي مشكلة لها ظواهر تدل على وجودها ، كما أن لها أسباباً أدّت إلى وجودها . كما وأشرنا إلى أنه لا يمكن أن نجزم بسبب وجود المشكلة ما لم يكن هناك دراسة وتحليل لهذه المشكلة (بمنهج علمي) حتى نستطيع أن نحدّد السبب بدقة ومن ثم نحصر الحلول الممكنة لها . وبعد تحليل هذه الحلول بأسلوب علمي نختار السبب الذي يتوصل إليه التحليل على أنه السبب الحقيقي للمشكلة. وبعد ذلك يصبح حل المشكلة أسهل واحتمال النجاح في الحل أكبر.

وفي هذه الوحدة سنقوم بدراسة المنهج العلمي لحل المشكلات والذي يبين لنا الخطوات العلمية التي تتبع عادة لدراسة وتحليل وحلّ المشكلات بما فيها مشكلات البيع.

**الأهداف السلوكية**

نهاية هذه الوحدة يتوقع أن يكون الدارس قادراً على:

- تعريف المشكلة التي تواجهه.
- تحليل الأسباب الممكنة وراء هذه المشكلة.
- تحديد الحلول المحتملة لحل هذه المشكلة
- تحديد الحل الأفضل بين الحلول المحتملة. وتطوير خطة وتنفيذها وتقويمها.

## المنهج العلمي لحل المشكلات البيعية

من المؤكد إنك قد قمت بحل مشكلة ما في حياتك في يوم ما، فالحياة ما هي إلا سلسلة من المشكلات تتطلب سلسلة من القرارات التي تنبغي أن نتخذها لحلّ هذه المشكلات . وهذه المشكلات قد تكون صغيرة وبسيطة بحيث لا تتطلب منا إلا ثواني قليلة للتفكير فيها واتخاذ قرار لحلها، وقد تكون كبيرة ومعقدة بحيث تتطلب مجهوداً كبيراً للتفكير والحل. وكذلك أيضاً المشكلات البيعية، فهي قد تكون صغيرة يحلها رجل المبيعات تلقائياً وببساطة، وقد تكون كبيرة ومعقدة تتطلب إجراءات معينة لحلها . إن هذه الإجراءات تجنبك ـ في حالة اتباعها ـ خطورة الحل العشوائي والمتسرع لمشكلات قد تؤثر على وجود المنشأة وقدرتها على التنافس. وهذه الإجراءات هي التي تسمى " المنهج العلمي لحل المشكلات".

**المنهج العلمي لحل المشكلات:**

يتكون هذا المنهج من ست خطوات رئيسية هي:

- تعريف المشكلة.
- تحليل الأسباب الكامنة أو المحتملة.
- تعريف الحلول الممكنة.
- اختيار الحلّ الأفضل.
- وضع خطة العمل.
- تنفيذ الحل وتقويم التقدم.

ولكي تكون هذه الخطوات واضحة ، فإننا سنطبق مثالاً واحداً لشرح جميع الخطوات.

**مثال:**

شركة تقوم بإنتاج بعض المنتجات الغذائية وتوزعها على عدد من الأسواق. وقد لاحظ المسؤولون في الشركة أن عملاءهم بدأوا يكثرون من الشكوى للتعبير عن عدم رضاهم عن التعامل مع الشركة. وقد قام رجال البيع بنقل هذه الملاحظة إلى الشركة والتي قامت بدورها بعمل استبيان لدراسة مدى رضا العملاء عنها (وهي الدراسة التي تعودت الشركة أن تجريها كل ستة أشهر). هذه الدراسة تفترض أنّ يكون مؤشر رضا العميل يتكوّن من ١٠٠ درجة (بحيث أن صفر تعني عدم الرضا الكامل ، بينما ١٠٠ تعني رضا العميل الكامل عن الشركة).

وعند إجراء الاستبيان وجدت الشركة أن مؤشر رضا العميل هبط من ٨٥ درجة في الفترة السابقة إلى ٨١ درجة في الفترة الحالية مما يعني تزايد عدم رضاءالعملاء عن الشركة. علماً بأن المؤشر كان ٩٠

درجة في العام الماضي. قامت الشركة بتشكيل فريق يضم بعض المسؤولين ورجال البيع للعمل على حل المشكلة.

**الخطوة الأولى: تعريف المشكلة:**

هناك مقولة تقول " المشكلة المعرفة جيداً هي مشكلة نصف محلولة" لذلك فإن الخطوة الحرجة الأكثر أهمية عند حل مشكلة بيعية هي تعريف هذه المشكلة بدقة ووضوح. وإذا كان هناك فريق مكلّف ببحث وتحليل المشكلة فإنه من المهم أن يتفق جميع أعضاء الفريق على تعريف محدد وواضح للمشكلة حتى يركز كل الفريق طاقته بالاتجاه ذاته.

أما إذا كان تعريف المشكلة خاطئاً أو غير واضح فإن الجهود ستضيع وسيترتب عليه قيام بقية الخطوات على أساس غير صحيح مما يؤدي لتحديد أسباب غير حقيقية، وبالتالي حلول غير مفيدة.

ولتحقيق هذه الخطوة عملياً، فإنها يجب أن تتكون من جزئين:

١- عرض المشكلة: حيث يتحتم وضع بيان يصنف بدقة ووضوح الظرف الحالي الذي تريد أن تغيره. يجب أن يكون عرض المشكلة موضوعياً ومحدداً ومفهوماً من قبل جميع الأعضاء الذين يقومون بدراسة المشكلة.

كذلك فإنه من المهم عند تعريفك للمشكلة أن:

- تتجنب ذكر أي سبب استنتاجي.
- تتجنب ذكر أي حل استنتاجي.

٢- تحديد الهدف، أو الحالة المرغوبة: وهي الحالة التي تريد أن تكون عليها عندما يتم حل المشكلة. ويوفر تعريف الحالة المرجوة الهدف الذي سيحكم اتجاهك في حل المشكلة . وهذا الهدف يجب أن يكون واضحاً وقابلاً للقياس ومحدداً بفترة زمنية ، مما يجعل من الممكن تقييم فاعلية الحل.

وفي مثالنا فإنه يمكن تعريف المشكلة كما يلي

| عرض المشكلة<br>لقد تراجع مؤشر رضا الزبون من ٩٠ إلى ٨١ في السنة الحالية<br>الحالة المرغوبة (الهدف) :<br>يجب أن يكون مؤشر رضاء الزبون على الأقل ٩٠ درجة في الأشهر الستة القادمة . |
|---|

**الخطوة التالية : تحليل الأسباب الكامنة.**

في هذه الخطوة يتم جمع المعلومات عن المشكلة التي تواجهك . وعند الانتهاء من جمعها تقوم بتحليلها لتحديد الأسباب التي قد تكون وراء هذه المشكلة. ولكي تتم هذه العملية بفاعلية فإنه ينبغي أن تقوم بما يلي:

١. عرف أو حدد الأسباب الكامنة: وذلك بوضع قائمة بجميع الأسباب التي تشك أن لها علاقة بالمشكلة ولو علاقة بعيدة أو غير مباشرة.

فمثلاً بالنسبة للحالة التي نحن بصددها ، فإنه يمكن أن نحدد الأسباب التي وراء مشكلة تناقص رضا العملاء أو الزبائن بما يلي.

- إعلان غير كاف .
- رسالة الإعلان غير قوية .
- إنتهاء صلاحية منتجاتنا .
- الشحن والتسليم للعملاء بطيء .
- مشكلات العملاء لا تحل بسرعة.
- أسعارنا مرتفعة الموزعون غير أكفاء .

وهكذا نضع قائمة بجميع الأسباب المحتملة.

٢. حدد الأسباب الأكثر احتمالاً : بعد حصرك لجميع الأسباب المحتملة ، تبدأ بتقليص هذه القائمة إلى قائمة أصغر تحتوي على الأسباب الأكثر احتمالاً وهذا التقليص ينبغي أن يتم بعد دراسة متأنية لجميع الأسباب المحتملة لئلا يستبعد سبب حقيقي للمشكلة.

ولنفترض أننا بعد دراسة قائمة الأسباب المحتملة في مشكلة شركتنا ، قلّصنا القائمة إلى قائمة تحتوي على الأسباب التالية الأكثر احتمالاً.

- لم تحل مشكلات العملاء بشكل يرضيهم.
- لم تحل مشكلات العملاء بسرعة.
- يجد العملاء مشكلات مع جودة المنتج.

٣. قم بتحليل الأسباب الأكثر احتمالاً إلى الأسباب الجوهرية لكل سبب. بمعنى أخضع كل سبب لسلسلة من أسئلة **لماذا؟** وعند تطبيق هذا على مثالنا نجد:

**السبب الثالث**

يجد العملاء مشكلة مع جودة المنتج .

لماذا؟

لأن المشكلات الماضية التي يواجهها الزبائن لم تنقل إلى المصنع .

لماذا؟

لأنه لا يوجد إجراء نظامي يتولّى نقل هذه المشكلات من رجال البيع إلى إدارة الإنتاج .

لماذا؟

لعدم وجود قناة اتصال فاعلة بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج .

لماذا؟

لأن الإدارة لم تلاحظ أن هذا سيسبّب مشكلة.

**السبب الثاني**

عدم معالجة مشكلات الزبائن بالسرعة الكافية .

لماذا؟

لأن رجال البيع عند خدمة الزبون لا يستطيعون معالجة الأمور التقنية بأنفسهم ، مما يضطرهم لإشراك خبراء من القسم التقني بفعلية خدمة الزبون .

لماذا؟

لأن عملية طلب دعم القسم التقني يستغرق وقتاً طويلاً .

لماذا؟

لأن الخبراء التقنيين لديهم مهامهم وأولوياتهم التي ليس من بينها مساعدة رجال البيع على حل مشكلات الزبائن .

لماذا؟

لأن إداراتهم لم تجعلها واحدة من أولوياتها .

**السبب الأول**

لا تحل مشكلات الزبائن بشكل مرض.

لماذا

لأن رجال البيع ليس لديهم المعلومات التقنية الكافية عن المنتج .

لماذا؟

لأنهم ليس لديهم الاهتمام الكافي بالجانب التقني والذي يجعلهم يحسّنون معارفهم التقنية عن المنتج .

لماذا؟

لأن معايير التوظيف وبرامج التدريب ركزت في السنوات الأخيرة على المهارات الاتصالية والإدارية وأهملت تماماً الجانب التقني.

لماذا؟

لأن إدارة المبيعات ركزت على الأداء الإتصالي والإداري في متطلباتها الوظيفية وفي

لماذا .التوصيف الوظيفي وأهملت
الجوانب الأخرى .
لأن إداراتهم لم تعرف أن هذا
سيسبب مشكلة في المستقبل
مع العملاء

بهذه الطريقة أخضعنا كل سبب للتحليل حتى الوصول إلى السبب الجوهري الذي أدى إلى المشكلة.

**الخطوة الثالثة: عرف الحلول الممكنة:**

وهي الخطوة التي تتطلب أقصى مهارة في إبتكار الحلول التي تساهم في حل المشكلة ويمكن أن تتم هذه الخطوة على مرحلتين.

١. ضع قائمة بالحلول الممكنة: ضع قائمة طويلة بكل ما تعتقد أنه قد يساهم في حل المشكلة مهما رأيت أن الحل ضعيف أو بسيط. لأن احتمال وجود الحل الأمثل بين حلول كثيرة أكثر من احتمال وجوده بين حلين أو ثلاثة.

بالنسبة لمثالنا نستطيع أن نضع قائمة بالعديد من الحلول الممكنة مثل.

- درّب رجال البيع على خدمة العميل.
- دع التقنيين يقومون بخدمة العميل يوماً واحداً في الأسبوع.
- أدمج القسمين في قسم واحد.
- أنشئ خط اتصال مباشر بين رجال البيع والقسم التقني .
- أعد توصيف وظائف رجال البيع لتضم المعرفة التقنية.
- انقل خبيرين تقنيين للعمل في إدارة المبيعات.
- أدخل المعلومات العكسية من رجال البيع عن المنتج في إجراءات تطوير المنتج.
- أعد صياغة مهام العاملين في القسم التقني بحيث تتضمن المساهمة في حل مشكلات العملاء .
- إجراء اختبارات أكثر على المنتجات قبل طرحها في السوق.

هذه قائمة طويلة بالحلول الممكنة، والآن إلى المرحلة التالية.

٢. حدد أفضل الحلول: نقوم بدراسة هذه القائمة الطويلة من الحلول دراسة مستفيضة، لنقوم بعد ذلك باستبعاد الحلول الضعيفة أو غير العملية. ومن ثم يبقى لدينا بعض الحلول العملية . مثل:

- درب رجال البيع على الخدمة التقنية للعملاء.

- أنشئ خط اتصال بين رجال البيع وبين الإدارة التقنية.
- أعد كتابة التوصيف الوظيفي لرجال البيع بحيث تشمل المعرفة التقنية.
- أضف إلى أهداف وأولويات القسم التقني العمل على حل مشكلات العملاء التقنية.

وبهذا تختصر القائمة الطويلة إلى أربعة حلول.

**الخطوة الرابعة: اختر الحل الأفضل:**

يتم في هذه الخطوة تقييم بدائل الحلول التي توصلنا إليها في الخطوة السابقة ولكي تتم هذه الخطوة بفاعلية ودقة، عليك أن تحدد ما هي المواصفات أو الشروط التي تريدها في الحل الأفضل ، ومن ثم تقوم بتقييم مختلف الحلول حسب هذه الشروط أو المواصفات ، وفي النهاية تختار الحل الذي توافرت فيه المواصفات أو الشروط أكثر من غيره من الحلول الأخرى. هذه المواصفات أو الشروط تسمى "المعايير" وعليه فعند التقييم واختيار الحل الأفضل اتبع الخطوات التالية:

١ - ضع معايير محددة وضع لها أوزاناً حسب أهميتها.

٢ - طبق هذه المعايير على الحلول التي تريد أن تفاضل بينها.

٣ - اختر الحل الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط.

ففي مثالنا وبعد أن حددنا بدائل الحلول، دعنا نتفق على المعايير التالية لتقييمها، ووزن كل معيار حسب أهميته بالنسبة لنا :

| المعيار | الوزن |
| --- | --- |
| سهولة التنفيذ | ٪٢٠ |
| احتمال النجاح | ٪٢٠ |
| فعالية الحل | ٪٥٠ |
| مقاومة الحل من قبل العاملين | ٪١٠ |
| المجموع | ٪١٠٠ |

وبعد أن اتفقنا على المعايير وأوزانها ، سنقوم الآن بعملية التقييم لمعرفة الحل الأفضل.

المعيار ووزن كل معيار

| الحلول ووزن كل حل عند كل معيار | سهولة التنفيذ ٢٠٪ | احتمال النجاح ٢٠٪ | فعالية الحل ٥٠٪ | مقاومة الحل ١٠٪ | مجموع النقاط |
|---|---|---|---|---|---|
| تدريب رجال البيع | ٧ | ١٥ | ٣٥ | ٢ | ٥٩ |
| إنشاء خط اتصال بين رجال البيع وبين الإدارة التقنية | ١٨ | ٩ | ٢٥ | ٤ | ٥٦ |
| إعادة كتابة التوصيف الوظيفي | ٢٠ | ٣ | ٢٠ | ١٠ | ٥٣ |
| تعديل أهداف وأوليات القسم التقني | ١٥ | ١٢ | ٢٢ | ١ | ٥٠ |

وبهذه الطريقة أمكن المفاضلة بين الحلول المختلفة بطريقة علمية وموضوعية . وبالرغم من تقارب الدرجات لجميع الحلول ، إلا أنه يبدو أن الحل الأول هو الأفضل. كما أنّ هذا لا يعني أنه من المفترض فقط أن نأخذ حلاً واحداً ، فقد يكون من الأفضل أن نأخذ ونطبق أكثر من حل.

**الخطوة الخامسة: طور خطة العمل:**

هذه الخطوة تعني بكيفية تنفيذ الحل أو الحلول التي تم اختيارها فهذه الخطوة تجيب مثلاً على ما يلي:

- من سيقوم بالتنفيذ؟
- ما هو الجدول الزمن للتنفيذ؟
- من سيتأثر بهذا الحل؟ ومن المستهدف فيه؟
- ما هي الخطوات التي ستتبع في تنفيذ الحل؟
- ما هي الموارد التي نحتاجها لتنفيذ الحل؟

وغيرها من النقاط التي تعتبر بمجموعها خطة التنفيذ.

وأفضل طريقة لتصميم خطة التنفيذ هو أن نقسم تنفيذ الحل إلى مهام متتابعة ونحدد لكل مهمة هدفاً وجدولاً زمنياً محدد لننتقل بعده إلى مهمة تالية. فمثلاً في مثالنا لو أردنا أن نطور خطة عمل لتنفيذ الحل الأول ، فإننا يمكن أن نقوم بهذا كالتالي:

| الحل المقترح | المهمة التفضيلية | تاريخ البدء | تاريخ الانتهاء | التكلفة | عدد الساعات |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تدريب رجال البيع على الخدمة التقنية للعملاء | ❖ طور استبانة وبحث لتحديد مهارتهم التقنية والمهارات التي يحتاجونها(رجال البيع) | ٥/٣ | ٥/١٥ | ٥٠٠ريال | ٣٠ساعة |
| | ❖ ادرس مع موظفي الدعم التقني كيفية تزويد رجال البيع بهذه المهارات | ٥/٣ | ٥/١٥ | ٣٠٠ريال | ٢٠ساعة |
| | ❖ صمم برنامج التدريب | ٥/٢١ | ٦/٢٥ | ٧٠٠ريال | ٣٠ساعة |
| | ❖ أجر التدريب | ٧/١ | ٨/١٥ | ٥٠٠٠ريال | ١٠٠ساعة |

**الخطوة السادسة: نفذ الحل وقيّم التقدم**

وفي هذه الخطوة يتم التنفيذ الفعلي لخطة حل المشكلة. وعند تنفيذ الحل يجب المتابعة المستمرة للتنفيذ. لأنه من المعروف أنه عادة لا توجد خطة كاملة. والذي يكشف عن الثغرات في الخطة هو تنفيذها . فالظروف والأوضاع تتغير أثناء التنفيذ ، ممّا يحتّم أن تكون الخطة مرنة لتستجيب لهذه التغيرات ولذلك فهذه الخطوة تتضمن الخطوات الفرعية التالية:

- اجمع البيانات أثناء التنفيذ.
- قيم النتائج بمقارنتها مع الخطة.
- صحح الانحرافات بين النتائج المخططة (أن وجدت) .

**بعض الأخطاء الشائعة في حل المشكلات:**

- العمل على حل مشكلات غير معرفة بدقة.
- القفز إلى حل قبل تحليل المشكلة تحليلاً موضوعياً شاملاً.
- عدم إشراك الموظفين الذين يتأثرون بالمشكلة عند تعريف الحلول الممكنة.
- معالجة مشكلات خارج نطاق تحكم الفرد أو الفريق الذي يقوم بحل المشكلة.
- استخدام حل عشوائي بدلاً من إيجاد حل علمي مبتكر.
- الإخفاق في إيجاد سبب مقنع لاختيار حل معين.
- الإخفاق في كيفية تخطيط الحل.
- عدم متابعة تطبيق الحل وتقييم النتائج.

# المراجع

(١) د. منى الغيص ، **ادارة المبيعات وفن البيع** ، ذات السلاسل ، الكويت ، ٢٠٠٠ ، الطبعة الأولى.

(٢) نيل واطسون ، ستيف هرست ، **الأساليب الفعالة لزيادة المبيعات** ، كوجان بيدج ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١.

(٣) د. أحمد العسكري ، **ادارة المبيعات** ، دار زهران للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠.

(٤) ستيفن شيفمان ، **أكثر ٢٥ خطأ شائعاً في مجال المبيعات** ، مكتبة جرير ، الطبعة الثانية.

(٥) د. طلعت أسعد عبدالحميد ، **كيف تجتذب عميلاً دائماً** ، مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى ، ١٤١٥.

## المراجع الأجنبية

(1) Warren Keegan, S. Moriarty, Tom Doncan, **Marketing**, Prentice Hall, 1991.

(2) Richard L. Sandhusen, **marketing**, Barron's Educational series, Inc., 1987.

# المحتويات

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

BAE SYSTEMS